

การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่



ปริญญานิพนธ์
ของ
วัชรพงษ์ อภิญาณรงค์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ธันวาคม 2559

การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขุฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ธันวาคม 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่



บทคัดย่อ
ของ
วัชรพงษ์ อภิญาณรงค์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขุฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ธันวาคม 2559

วัชรพงษ์ อภิภูณารังสี. (2559). การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการที่ปรึกษา: รองศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์, ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญจันทร์ สีสันต์.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ 2) การสร้างรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ 3) การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ซึ่งได้พบสภาพปัญหาของการประเมินแยกได้เป็นหัวข้อ ดังนี้ 1) ผู้ประเมิน ส่วนใหญ่ พบว่า ไม่ได้มีส่วนรับรู้สภาพจริงของการปฏิบัติงานของครูที่เกิดขึ้นในแต่ละภาคเรียน ไม่ได้ชี้แจงผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินได้ทราบผลในทันที ไม่ได้ให้คำแนะนำแนวทางในการพัฒนาตนเองต่อผู้รับการประเมินหลังจากการสิ้นสุดการประเมินในแต่ละครั้ง 2) วัตถุประสงค์ของการประเมิน ส่วนใหญ่ พบว่า วัตถุประสงค์หลักๆ จะเน้นเรื่องการประเมินเพื่อปรับความดีความชอบ ไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของครู 3) วิธีการประเมิน ส่วนใหญ่ พบว่า ส่วนใหญ่จะประเมินในช่วงปลายภาคเรียนแล้วสรุป ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินไม่ได้มีส่วนในการออกแบบหรือกำหนดวิธีการการประเมิน 4) เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน ส่วนใหญ่พบว่า ผู้รับการประเมินไม่ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหาสาระในการประเมิน 5) เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ส่วนใหญ่พบว่า ฝ่ายบริหารและฝ่ายบุคลากร เป็นผู้กำหนดเกณฑ์ซึ่งครูไม่ได้มีส่วนในการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 6) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ส่วนใหญ่ พบว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินไม่ได้มีส่วนร่วมในการสร้างเครื่องมือเพื่อการประเมิน 7) ผู้รับการประเมิน ส่วนใหญ่ พบว่า ผู้รับการประเมินไม่ได้รับฟังผลการประเมินที่เกิดขึ้นจากผู้ประเมิน และ 8) เทคโนโลยีที่ใช้ในการประเมิน ส่วนใหญ่ พบว่า ผู้ประเมินไม่ได้รับทราบว่ามีเทคโนโลยีอะไรในการประเมิน

ผลการพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ สรุปได้ดังนี้ รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ ผู้ประเมิน วัตถุประสงค์ของการประเมิน วิธีการประเมิน เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ผู้รับการประเมิน และเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการประเมิน

ผลการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ คือ องค์ประกอบที่สำคัญของ การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่พบว่าทุกองค์ประกอบนั้นมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และในทุกองค์ประกอบมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

THE DEVELOPMENT OF PERFORMANCE APPRAISAL MODEL
FOR TEACHERS IN LARGE PRIVATE SCHOOLS



AN ABSTRACT
BY
WATCHARAPHONG APHINYANURUNGSI

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Doctor of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University
December 2016

Watcharaphong Aphinyanurungsi. (2016). *The Development of Performance Appraisal Model for Teachers in Large Private Schools*. Dissertation, Ed.D. (Education Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisors Committee: Assoc. Prof. Dr.Puongrat Kesonpat, Dr.Jaruwan Ployduangrat, Asst. Prof. Dr.Boonchan Sisan.

The objective of this research is for the development of assessment forms for the performance of teachers at the large private schools. The research procedure was made up of three components. The first component was the condition of present education and the complicated nature performance assessments for teachers. The second component was the establishment of an assessment form based on the performance of teachers. The third component was the study of suitability and the possibility using the assessment form to measure the performance of teachers.

The result of the research shows that: The present conditions of private education, specifically the performance assessment of teachers at a large private school, which can be divided into eight main problems. 1) The majority of the assessors were not aware of the actual performance of teachers during the semester. They did not immediately explain the assessment results to the teachers and did not give them any advice on how to improve their performance at the end of each assessment; 2) Most of the objective assessments showed that the core of assessment only emphasizes merit adjustment and not on the improvement of teachers; 3) For the majority of those assessed, Most of the assessments usually took place near the end of the school year. The people involved in this assessment had no part in the assessment formation or plan assessment procedure; 4) Teachers were also unaware of the details of the contents of the assessment; 5) The criteria of assessment were decided by the administrative and human resources department which teachers had no part in it; 6) None of the participants, both assessors and teachers, took part in making assessment tool; 7) Most teachers did not receive an assessment result directly from their assessors; 8) Teachers did not know about technology were also involved in the assessment.

From the results of the development of the assessment form for the performance of teachers at a large private school. There were eight components in the assessment procedure. The components were as follows: assessors, assessment object, assessment procedure, assessment contents, assessment tools, assessment criteria, teachers, and technology.

The results of the study regarding the suitability and possibility of the assessment form for the performance of teachers is the most significant component for this assessment. The results showed a high suitability level of each assessment component and in each component, there was a high possibility.

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงด้วยดี ด้วยความร่วมมือ และความช่วยเหลือจาก
หลายๆ ฝ่าย ซึ่งผู้วิจัยขอถือโอกาสนี้ ขอขอบพระคุณผู้ซึ่งได้มีส่วนช่วยเหลือต่างๆ ดังนี้

โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย ที่ได้อนุมัติเวลาและเงินทุนสนับสนุนเป็นค่าใช้จ่ายใน
การศึกษาครั้งนี้

คณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ซึ่งประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์
เกษรแพทย์ ประธาน อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ กรรมการ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.บุญจันทร์ สีสันต์ ที่ได้ให้คำแนะนำช่วยเหลือเป็นอย่างดี รวมถึงการให้เวลาและกำลังใจ
จนกระทั่งงานวิจัยประสบความสำเร็จ

คณะกรรมการการสอบ ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ รองศาสตราจารย์
ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญจันทร์ สี
สันต์ และ อาจารย์ ดร.สุทธศรี วงษ์สมาน ที่กรุณาชี้แนะสิ่งที่ดีและมีคุณค่าในการทำวิจัย ทำให้
ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรปริญญาเอกสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ที่ได้กรุณาแนะนำช่วยเหลือจนปริญญานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ รวมถึง
คณาจารย์ทุกๆ ท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณค่าให้แก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้กรุณาตรวจสอบให้คำแนะนำ
เกี่ยวกับเครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดกรุงเทพมหานครที่ได้ให้ความร่วมมือในการ
ตอบแบบสอบถามอย่างดียิ่ง

ผู้ที่อยู่เบื้องหลังและให้กำลังใจมาโดยตลอดคือ สมาชิกในครอบครัวของผู้วิจัย ผู้บริหาร
เพื่อนร่วมงาน และครูโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย เพื่อนร่วมรุ่น 11 สาขาบริหารการศึกษา
และที่คอยผลักดันเป็นพิเศษ คือ ดร.กัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์ และ ดร.ชัยพัฒน์ พันธุ์วัฒนสกุล ซึ่งเป็นผู้
ที่คอยดูแลและช่วยเหลืออย่างใกล้ชิดตลอดเวลา

บรรดาประโยชน์ทั้งหลายที่เกิดปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแต่ บิดา มารดา ครูอาจารย์
และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้คำชู ดุเลามา จนทำให้ผู้วิจัยเป็นอยู่ ณ วันนี้ได้

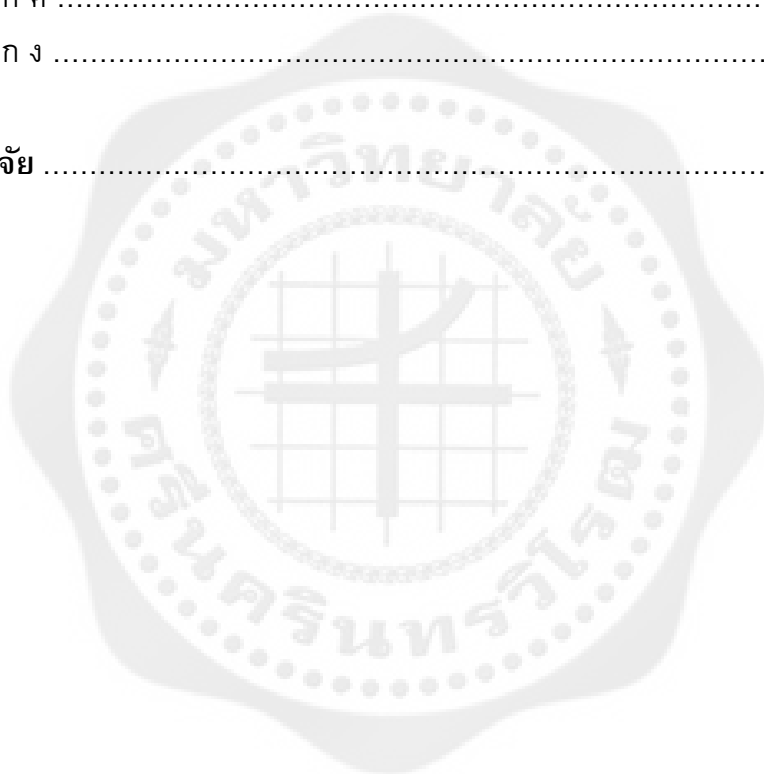
วัชรพงษ์ อภิญาณรังสี

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	7
ความสำคัญของการวิจัย	7
ขอบเขตของการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
กรอบแนวคิดในการวิจัย	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
ตอนที่ 1 การบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่	10
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของครูโรงเรียนเอกชน	17
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	27
ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ	43
ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	48
3 วิธีดำเนินการวิจัย	57
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	60
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลการวิจัย	60
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	61
การเก็บรวบรวมข้อมูล	61
การวิเคราะห์ข้อมูล	61
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	63
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	63
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	63
5 สรุปผล การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	105
สรุปผลการวิจัย	105
อภิปรายผล	108
ข้อเสนอแนะ	115

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม	116
ภาคผนวก	129
ภาคผนวก ก	130
ภาคผนวก ข	132
ภาคผนวก ค	151
ภาคผนวก ง	160
ประวัติย่อผู้วิจัย	163



บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 สรุปความแตกต่างระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเก่ากับแบบใหม่	17
2 การวิเคราะห์สภาพปัญหาของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ จากการสัมภาษณ์ ผู้ประเมินจำนวน 8 คน	64
3 การวิเคราะห์สภาพปัญหาของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ จากการสัมภาษณ์ ผู้รับการประเมินจำนวน 10 คน	68
4 สรุปการวิเคราะห์สภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน เอกชนขนาดใหญ่ จากตาราง 2 และตาราง 3	71
5 รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่	77
6 ความเหมาะสมของแต่ละองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่	80
7 ความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน เอกชนขนาดใหญ่	81
8 ความเหมาะสมของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่	81
9 ความเหมาะสมของวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ขนาดใหญ่	82
10 ความเหมาะสมของเนื้อหาสาระ (สมรรถนะ 3 ด้าน) ที่ใช้ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่	82
11 ความเหมาะสมของเนื้อหาสาระ (เนื้อหาสาระย่อยในแต่ละสมรรถนะ) การ ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่	83
12 ความเหมาะสมของเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน เอกชนขนาดใหญ่	84
13 ความเหมาะสมของผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ขนาดใหญ่	85
14 ความเหมาะสมของเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่	85
15 ความเหมาะสมของเทคโนโลยีที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่	86
16 จำนวนและคำร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจากทั้งหมด 140 คน ที่ใช้ในการศึกษา ความเป็นไปได้ของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ขนาดใหญ่	86

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
17 อายุงานและคำร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง	87
18 องค์ประกอบที่สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ขนาดใหญ่	87
19 ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่	88
20 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่	88
21 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่	89
22 สมรรถนะของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ที่จำเป็นต่อการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	90
23 เกณฑ์การให้น้ำหนักคะแนนสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน ของครูโรงเรียนเอกชนขนาด ใหญ่	90
24 สมรรถนะด้านความรู้ในการจัดการเรียนการสอนของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่	90
25 เนื้อหาสาระของการจัดการเรียนรู้โดยยึดตามนโยบายที่โรงเรียนกำหนด	91
26 ผู้ประเมินความรู้ในการจัดการเรียนการสอนของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่	92
27 การให้น้ำหนักคะแนนของผู้ประเมินความรู้ในการจัดการเรียนการสอนของครู โดย แบ่งสัดส่วนเป็นร้อยละ	92
28 สมรรถนะการปฏิบัติงาน	93
29 เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ขนาดใหญ่	93
30 ผู้ประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่	94
31 การให้น้ำหนักคะแนนของผู้ประเมินการใช้ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ โดยแบ่งสัดส่วนเป็นร้อยละ	95
32 การให้น้ำหนักคะแนนของผู้ประเมินการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ โดยแบ่งสัดส่วนเป็นร้อยละ	95
33 การให้น้ำหนักคะแนนของผู้ประเมินการจัดการห้องเรียนและการมีส่วนร่วมใน กิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน โดยแบ่งสัดส่วนเป็นร้อยละ	97
34 สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรมของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่	98
35 เนื้อหาสาระในการประเมินด้านคุณธรรมจริยธรรม	98
36 ผู้ประเมินสมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรมของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่	99
37 การให้น้ำหนักคะแนนของผู้ประเมินด้านคุณธรรมจริยธรรมของครูโรงเรียนเอกชน ขนาดใหญ่ โดยแบ่งสัดส่วนเป็นร้อยละ	99

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
38 การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูควรมีการพิจารณาร่วมกับการประเมินในด้านอื่นๆ	100
39 ผู้ประเมินผลงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ผลงานของระดับชั้น และงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย	101
40 การให้น้ำหนักคะแนนของผู้ประเมินผลงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยแบ่งสัดส่วนเป็นร้อยละ	102
41 การให้น้ำหนักคะแนนของผู้ประเมินผลงานของระดับชั้น โดยแบ่งสัดส่วนเป็นร้อยละ	102
42 การให้น้ำหนักคะแนนของผู้ประเมินงานพิเศษที่ครูได้รับมอบหมาย โดยแบ่งสัดส่วนเป็นร้อยละ	103
43 การให้น้ำหนักคะแนนของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูรายบุคคลจากสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูจากผลงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ การประเมินผลงานของครูจากผลงานของระดับชั้น และการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูจากงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย โดยแบ่งสัดส่วนเป็นร้อยละ	103
44 การใช้แอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถือสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	104
45 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน จากแนวคิดหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ จากแนวคิดของ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร	152
46 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน การจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่	155
47 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน องค์ประกอบของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน	157
48 การวิเคราะห์หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมิน	158

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน เอกชนขนาดใหญ่	9
2 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)	18
3 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ	20
4 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	30
5 สรุปวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	31
6 การปฏิบัติงานและการประเมิน: เนื้อหาและกระบวนการ	32
7 การออกแบบการประเมินการปฏิบัติงาน	33
8 การปฏิบัติงานและการประเมิน: เนื้อหาและกระบวนการ	34
9 แสดงระบบการประเมินผลแบบ 360 องศา	35
10 แผนภูมิแสดงวิธีต่างๆ ในการจัดทำดัชนีวัดผลงานหลัก	38
11 แนวทางในการกำหนดสมรรถนะ	40
12 กระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงาน	55
13 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	59
14 รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ที่ ผู้วิจัยพัฒนาได้	131

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

โรงเรียนต่างๆ ในปัจจุบันต้องดำเนินไปท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง และแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม รวมไปถึงสภาวะการเมืองที่ไม่แน่นอน ทำให้โรงเรียนต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าต่อไป การบริหารโรงเรียนจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนเป็นอย่างมาก ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะทางการบริหารโรงเรียน และมีกลยุทธ์ในการบริหาร เพื่อที่จะนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ภารกิจที่ท้าทายของผู้บริหารโรงเรียนก็คือ การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการพัฒนาให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผลสูงสุด ย่อมต้องอาศัยครูที่มีคุณภาพและมีสมรรถนะที่เหมาะสมเป็นพลังผลักดันที่สำคัญ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูเป็นเรื่องสำคัญในโรงเรียนต่างๆ ครูที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ ครูที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่สร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจโดยสิ้นเปลืองงบประมาณและเวลาน้อย เป็นครูที่มีความสุขและพอใจในการทำงาน มีความพอใจจะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้นดัดแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ (สมใจ ลักษณะ. 2552: 7)

ครูจัดได้ว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งในองค์ประกอบด้านปัจจัยที่นำโรงเรียนไปสู่โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากองค์ประกอบด้านกระบวนการ และองค์ประกอบด้านผลผลิต ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน เป็นหัวใจของการนำโรงเรียนไปสู่ผลสำเร็จของการดำเนินงานของโรงเรียน ผลผลิตที่ได้จะเป็นที่น่าพอใจทั้งในด้านการผลิตนักเรียน สร้างความพึงพอใจให้กับทุกฝ่ายทั้งนักเรียน ผู้ปกครองรวมถึงบุคลากรในโรงเรียนด้วยกันเอง สิ่งทีกล่าวก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของโรงเรียนในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูเอง มีประเด็นที่น่าสนใจ คือ ครูที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โรงเรียนจำเป็นต้องทำอย่างต่อเนื่องในการรักษาครูที่มีประสิทธิภาพไว้ให้อยู่กับโรงเรียนและพัฒนาให้ครูมีภาวะผู้นำสำหรับการวางแผนเพื่อดำรงตำแหน่งในอนาคต และเกิดความยอมรับภายในโรงเรียน (दनัย เทียนพุม. 2551: 44-45)

การพัฒนาครูในปัจจุบัน ส่วนหนึ่งจะได้รับอิทธิพลจากทิศทางการพัฒนากำลังคนภาครัฐ ตามยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ และอีกส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลจากมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครู ซึ่งครูในปัจจุบันอยู่ในโลกแห่งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้เรียนมีแนวโน้มที่เปลี่ยนจากการเรียนรู้ผ่านครูโดยตรง เป็นการเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยีมากขึ้น อุปกรณ์ สื่อการเรียนที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และนำมาใช้อย่างกว้างขวางและมากขึ้นกว่าเดิม ผู้เรียนส่วนใหญ่จะเริ่มสร้างแนวทางในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองมากกว่าการรับความรู้จากครู ดังนั้นบทบาทของครูในปัจจุบันจึงเปลี่ยนไปจากผู้ให้ความรู้มาเป็นผู้อำนวยความสะดวก

ความสะดวก และจัดเตรียม เพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียนในชั้นเรียน ดังนั้นครูในภาวะการณปัจจุบันจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังต้องเตรียมพร้อมตนเองสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ โดยศึกษาจากทิศทางของการเปลี่ยนแปลงที่กำลังดำเนินอยู่ การพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะในการประกอบวิชาชีพครู รวมถึงเจตคติของครู จะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนที่เรียกว่าเป็นบุคคลที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพในการดำเนินชีวิตในสังคมได้ในระดับใด

ทิศทางการพัฒนาครูตามการประเมินคุณภาพรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มีการพัฒนาตัวบ่งชี้ 3 กลุ่มตัวบ่งชี้ คือ กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน กลุ่มตัวบ่งชี้ อัตลักษณ์ และกลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม ให้สอดคล้องกับกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ.2553 ข้อ 38 ซึ่งได้กำหนดให้สำนักงานทำการประเมินคุณภาพภายนอกโรงเรียนแต่ละแห่งตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติและครอบคลุมหลักเกณฑ์ในเรื่อง มาตรฐานที่ว่าด้วยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 24 ระบุว่า “จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกสถานการณ์” การประเมินคุณภาพรอบสาม ประเมินมาตรฐานนี้ด้วยตัวบ่งชี้พื้นฐาน 1 ตัวบ่งชี้ คือ ประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

จากความมุ่งหมายและหลักการประเมินคุณภาพรอบสาม (พ.ศ.2554-2558) ที่กล่าวถึง ตัวบ่งชี้พื้นฐานที่ว่า ประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และวัตถุประสงค์ของการพัฒนาโรงเรียน สุโรงเรียนมาตรฐานสากล รวมถึง ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) โดยเสนอกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่มีประเด็นเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ที่ว่า พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ ที่เป็นผู้เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เป็นวิชาชีพที่มีคุณค่า มีระบบ กระบวนการผลิต และพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง สามารถดึงดูดคนเก่ง คนดี มีใจรัก ในวิชาชีพครูมาเป็นครู คณาจารย์ มีปริมาณครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอตามเกณฑ์ และสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพมาตรฐาน ขณะเดียวกันสามารถพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีสภาวะวิชาชีพที่เข้มแข็ง บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความมั่นคงในอาชีพ มีขวัญกำลังใจ อยู่ได้อย่างยั่งยืน และในการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ตามมาตรการหลัก ที่ว่า ปรับปรุงและพัฒนาระบบและเกณฑ์

การประเมินสมรรถนะวิชาชีพครู ให้เชื่อมโยงกับความสามารถในการจัดการเรียนการสอนและเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ และ พัฒนาครู คณาจารย์ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้สามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ รวมทั้งให้มีระบบและมาตรการจูงใจให้ครู คณาจารย์ ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา ได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

การบริหารทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนจัดได้ว่าเป็นการบริหารที่สำคัญ และการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฤๅญแจสำคัญก็คือ การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล (ชูชัย สมิทธิไกร. 2552: 5) ทั้งนี้ในกระบวนการจัดการ ผู้บริหารโรงเรียนมิได้มีหน้าที่เพียงแต่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งงาน และการประสานงานเท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการและควบคุมงานในโรงเรียนของตนให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องคอยติดตามความก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งควบคุม ดูแลงานที่ตนมอบหมายสั่งการต่อผู้ใต้บังคับบัญชาไปนั้นให้ดำเนินไปจนบรรลุผลสำเร็จ การจะควบคุมและติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนี้ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องจัดทำมาตรการในการควบคุมและติดตามงาน ซึ่งมาตรการที่สำคัญอันหนึ่ง คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั่นเอง จึงนับได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรในโรงเรียนทุกคน (อลงกรณ์ มีสุทธา; และสมิต สัษฐกุล. 2551: 15)

ในปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีนักการศึกษาหลายท่านได้เขียนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในโรงเรียนแต่ละแห่งได้มีการนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ ซึ่งในทางปฏิบัติจริงแล้วแต่ละสถาบันการศึกษายังไม่ได้มีการนำผลการปฏิบัติงานที่ได้มาทำการศึกษารูปแบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่มีความเหมาะสมกับโรงเรียนหรือสถาบัน หรือหน่วยงานของตนหรือไม่ ซึ่งส่วนมากก็จะทำกันตามระบบที่เคยทำกันมา อีกทั้งยังไม่ได้มีการนำผลการประเมินที่ได้ในแต่ละครั้งมาพิจารณาเพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม ทั้งที่ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนก็ทราบว่ ครูที่จะเป็นสินทรัพย์อันยิ่งใหญ่ของโรงเรียนได้นั้นจะต้องเป็นครูที่เก่ง และการที่ครูจะเป็นครูที่เก่งได้นั้น ผู้บริหารต้องมีกระบวนการที่มีประสิทธิผลรองรับในทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่ การสรรหาครู การคัดเลือก การพัฒนา การมอบหมายงาน การวัดผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลความดีความชอบ รวมถึงการให้ครูมีความรู้สึกผูกพันต่อโรงเรียน การพัฒนาครู เป็นการดำเนินการอย่างเป็นระบบของโรงเรียน และจัดว่าเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งในโรงเรียน แต่ในขณะเดียวกันการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานก็เป็นความต้องการของด้านการพัฒนา (สุสติ รุมาคม. 2551:6) โดยเฉพาะการพัฒนาตนเอง ครูต้องการจะทราบว่าผู้บริหารรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเขา การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีส่วนในการผลักดันให้การพัฒนาครูเป็นไปอย่างเหมาะสม ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนโดยทำให้การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแก่ครู ดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุผล มีระบบ เป็นระเบียบแบบแผน ป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้

ผู้บริหารโรงเรียนทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน จุดเด่น จุดด้อย ของครูแต่ละคน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งอาจมีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย หรือ การลดขั้นลดตำแหน่งหรือไม่ตั้งใจปฏิบัติงานออกจากราชการ ซึ่งเท่ากับเป็นการลดค่าใช้จ่ายอันไม่จำเป็นของโรงเรียนออกไป ทั้งยังก่อให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน ผู้บริหารสามารถควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังสามารถกำหนดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาครูให้ถูกต้องตามความจำเป็น และความต้องการในการฝึกอบรมของครูแต่ละประเภท แต่ละหน้าที่ และแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูแต่ละคนจะสามารถทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าบรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐาน ที่กำหนดไว้ในการทำงานหรือไม่ รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีจุดเด่นอย่างไร และมีจุดอ่อนอะไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข รวมถึงเป็นเครื่องจูงใจให้ครูได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถ และสามารถมั่นใจได้ว่าจะได้รับความยุติธรรม ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ และมีความเที่ยงตรง โดยอาศัยหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานมิใช่ประเมินค่าบุคคล เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกคน การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความแม่นยำในการประเมิน มีเครื่องมือช่วยในการประเมิน มีการแจ้งการประเมินและหารือภายหลังจากการเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว และต้องมีการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาของ วิภาดา เปรมวุฒิ; และคนอื่นๆ (2556: 240) เรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานพันธกิจการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พบว่าหนึ่งในปัญหาหลักด้านการมีส่วนร่วม คือ การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน

ที่ผ่านมาพบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ยังไม่ได้ดำเนินการให้ครบถ้วนตามหลักการดังกล่าว อีกทั้งยังไม่ครอบคลุมกับการปฏิบัติงาน แต่ละกลุ่มงานหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละกลุ่มก็มีรูปแบบและวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่แตกต่างกันไป และมีผลงานทางวิชาการที่ปรากฏออกมาไม่เหมือนกัน ธรรมชาติของแต่ละกลุ่มสาระฯ แตกต่างกันไปทั้งทางด้านปริมาณงานและผลงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และคอมพิวเตอร์ จะมีเวทีการแข่งขันทางวิชาการมาก จึงปรากฏผลงานทางวิชาการให้เห็นเด่นชัด และมีสื่อการเรียนอุปกรณ์ที่หลากหลาย และหาได้ง่าย ในขณะที่เดียวกันนักเรียนส่วนใหญ่มักจะมีคามสนใจ และให้ความสำคัญต่อทั้ง 3 วิชามากกว่าวิชาอื่นๆ

ส่วนในรายวิชาอื่นๆ เช่น ภาษาไทย สังคม พลศึกษา ศิลปะ และ ภาษาต่างประเทศ ก็จะมีรูปแบบวิธีการจัดการเรียนการสอนที่แตกต่างกัน และเวทีการแข่งขันในระดับนานาชาติ ก็มีน้อย ดังนั้นโอกาสในการสร้างผลงาน ด้านวิชาการก็จะทำได้ไม่มากนัก และขณะเดียวกันในรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบเดิมไม่สามารถที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานได้ตรงกับลักษณะงานของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นภาพรวมของโรงเรียน

การแต่งกาย การร่วมกิจกรรม การลงเวลามาทำงาน และภาพรวมของผลการเรียนของนักเรียนในแต่ละห้อง จึงส่งผลให้เกิดความไม่เสมอภาค สร้างความไม่ยุติธรรมในองค์การแบบที่เรียกว่าไม่ได้เจตนา ทำให้ครูหลายคนเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ครูไม่เกิดความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผล และขาดความเชื่อมั่นในระบบการประเมินผล ซึ่งจะมีปฏิกริยาที่เรียกว่าคลื่นใต้น้ำทุกครั้งเมื่อถึงรอบที่ต้องประเมินผลการปฏิบัติงาน และที่สำคัญอีกประการ คือ การประเมินผลที่เกิดขึ้นไม่สามารถที่จะนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินไปจัดการพัฒนาครูได้ตรงตามความรู้ความสามารถแต่ละคน ทำให้เกิดจุดอ่อนในการจัดการพัฒนาครู และในขณะเดียวกันเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในแต่ละหัวข้อเมื่อพิจารณาแล้ว พบว่าไม่มีครูคนใดที่จะสามารถได้รับการประเมินเป็นครูที่ดีเยี่ยม ทั้งที่ในทางปฏิบัติครูบางท่านมีผลงานด้านการสอนเป็นที่ยอมรับของนักเรียน ผู้ปกครอง และเพื่อนร่วมงาน และความพึงพอใจที่นักเรียนและผู้ปกครองมีต่อครู ไม่ได้สะท้อนกลับให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงแผนการจัดการเรียนการสอนแต่อย่างใด

ดังนั้น รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ต้องได้รับการแก้ไขและพัฒนาให้เป็นไปอย่างเหมาะสม เพราะระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน จะสามารถช่วยตรวจสอบขีดความสามารถ ทราบจุดเด่น จุดด้อย และศักยภาพของครูแต่ละคน อันนำไปสู่การทราบถึงผลของการจัดการพัฒนาครูที่ผ่านมา และปรับปรุงแก้ไขจุดด้อย และพัฒนาจุดเด่นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้ครูมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น อันจะนำไปสู่กระบวนการพิจารณา ความดีความชอบ เป็นไปอย่างยุติธรรม และสามารถแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนาความก้าวหน้าในสายวิชาชีพครู (อลงกรณ์ มีสุทธา; และสมิต สัมฤทธิ์. 2551: 1) แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของภาคเอกชนหลายๆ องค์การ ได้ให้ความสำคัญสูงมากเป็นอันดับหนึ่ง (สมเกียรติ วัฒนศิริชัยกุล; นิยม ละออปักษิณ; และวิศาล มหาสิทธิวัฒน์. 2553: 47) ข้อมูลสะท้อนกลับที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะนำไปสู่การจัดการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนต่อไป

โรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ล้วนแล้วแต่เป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียงทั้งทางด้านวิชาการ ได้รับความนิยมและความไว้วางใจจากผู้ปกครอง ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียงในระดับประเทศ มีบุคลากรทางการศึกษาทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศเป็นจำนวนมาก การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ของแต่ละโรงเรียนได้มีการกำหนดขอบข่ายโครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบ และแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในแต่ละโรงเรียนแตกต่างกันออกไปตามบริบทของแต่ละโรงเรียน ในบางโรงเรียนฝ่ายบริหารได้มอบหมายให้หัวหน้าในแต่ละหน่วยงานพิจารณาผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดไว้ให้ โดยแต่ละหน่วยงานได้มีการพัฒนางานด้านบุคลากรภายในหน่วยงานของตนตามบริบทที่ต่างกันออกไป โดยมีผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาผลการประเมินการปฏิบัติงาน อีกชั้นหนึ่ง มีการพิจารณาจากมาตรฐานค่าคะแนน จากหัวข้อการประเมินโดยใช้กรรมวิธีที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละหน่วยงาน และนำคะแนนมาพิจารณาประเมินความดีความชอบในแต่ละปีการศึกษา ด้วยแนวทางการบริหารงาน

บุคคลที่แตกต่างกัน ทำให้มาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานและการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน

อิสลักษณ์ เจนเซว้า (2550: 199-201) ได้พัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งได้ผลการพัฒนารูปแบบประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการประเมินผล ผู้ทำการประเมินผล เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมินผล เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผล วิธีการที่ใช้ในการประเมินผล เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล ระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในองค์ประกอบด้านผู้ทำการประเมินผล นั้นพบว่ามี 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้รับใบอนุญาต และหรือผู้จัดการครูใหญ่ และหรือผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าฝ่ายงาน และหรือหัวหน้าสายชั้น ผู้วิจัยพิจารณาแล้วพบว่าการจัดการเรียนการสอนของครูนั้นเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับนักเรียนแต่นักเรียนนั้นยังไม่ได้มีส่วนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ซึ่งไม่พบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครเช่นเดียวกัน ที่ผู้เรียนไม่ได้มีส่วนในการประเมินครู องค์ประกอบด้านเนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมินผล ประกอบด้วย การเรียนการสอน การสนับสนุนการสอน งานที่ได้รับมอบหมาย และอื่นๆ ยังไม่พบว่ามีผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในส่วนของ การใช้เทคโนโลยี การมีส่วนร่วม การวิจัยในชั้นเรียน และการใช้ภาษาและการสื่อสาร ซึ่งปัจจุบันจัดได้ว่าเป็นเนื้อหาที่สำคัญในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการมีส่วนร่วม โรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ก็ไม่ได้จัดเข้าไปอยู่ในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเอกชน ประกอบกับ อิสลักษณ์ เจนเซว้า (2550: 202) ได้เสนอแนะ ให้วิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านคุณธรรม จริยธรรมของครูโรงเรียนเอกชน ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องเป็นเนื้อหาหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

จากการที่โรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ต้องการครูที่มีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพ เพื่อใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน ปัญหาการบริหารบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการนำโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนในการจัดการเรียนการสอนให้กับผู้เรียน การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู จะก่อให้เกิดการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะนำโรงเรียนไปสู่การเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีคุณภาพ บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ พร้อมความยั่งยืนในวงการศึกษา โดยสามารถตรวจสอบความก้าวหน้า การพัฒนาครูทั้งรายบุคคลและกลุ่มในแต่ละปีการศึกษา มีรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่ได้มาตรฐานและตรงต่อบริบทของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้งนี้เพื่อความยุติธรรมในการให้รางวัล การปรับเลื่อนขั้น การให้ความดีความชอบ และปรับปรุงแก้ไขได้ตรงจุดอย่างเหมาะสม นำไปสู่ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางการจัดการศึกษาของชาติ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ซึ่งนอกจากจะนำมาซึ่งรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่แล้ว ยังสามารถนำรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในสถาบันการศึกษาเอกชนที่มีบริบทใกล้เคียงกันต่อไปได้อีกด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยคือ

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่
2. เพื่อสร้างรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่
3. เพื่อศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ได้

1. ได้องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เกิดจากการวิเคราะห์สังเคราะห์ ที่เป็นรูปธรรม รวมถึงรายละเอียดของตารางองค์ประกอบ สำหรับเป็นแนวทางไปประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. ได้รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ต่อครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ในการประเมินผลครูเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์ ต่อการพัฒนาครูได้ตรงรู้ความสามารถ และความถนัดของแต่ละท่าน
3. ได้รูปแบบ วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับครู เป็นแนวทางในการไปปรับใช้กับครูประจำการในโรงเรียนทุกขนาดตามบริบทของโรงเรียน
4. ครูสามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ และพัฒนางาน เพื่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน
5. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำผลการวิจัยไปปรับ ใช้ในการพัฒนาครูประจำการในโรงเรียน ให้มีสมรรถนะตามเกณฑ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ต้องการพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร

1. ขอบเขตของเนื้อหา ได้แก่
 - 1.1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่
 - 1.2 การศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

2. ขอบเขตของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดกรุงเทพมหานครรวมประชากรทั้งสิ้น 14,700 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่การสอนในโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 70 โรงเรียน โรงเรียนละ 2 คน เป็นจำนวนทั้งสิ้น 140 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นรูปแบบของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **รูปแบบ** หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ของความคิด องค์ประกอบ และตัวแปรต่างๆ ที่มีในระบบที่เป็นแนวทาง และวิธีการที่นำมาปฏิบัติ โดยสามารถบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ได้

2. **รูปแบบของการประเมินผล** หมายถึง โครงสร้างที่เป็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในการประเมินผล ประกอบด้วย เนื้อหาสาระที่ประเมิน เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน วิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการประเมิน วัตถุประสงค์ของการประเมิน ผู้ประเมิน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ระยะเวลาในการประเมิน การให้ข้อมูลย้อนกลับและปรับปรุงพัฒนางาน คู่มือการประเมิน และเทคโนโลยี

3. **การปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่** หมายถึง การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ในเนื้อหาสาระต่างๆ ดังนี้ 1) การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูรายบุคคลจากสมรรถนะ 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ในการจัดการเรียนการสอน ด้านการปฏิบัติงาน และด้านคุณธรรมจริยธรรม 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูจากผลงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ และ 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูจากผลงานของระดับชั้น

4. **การพัฒนาแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู** หมายถึง กระบวนการสร้างและทดลองใช้รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่ได้สร้างขึ้น รวมถึงการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

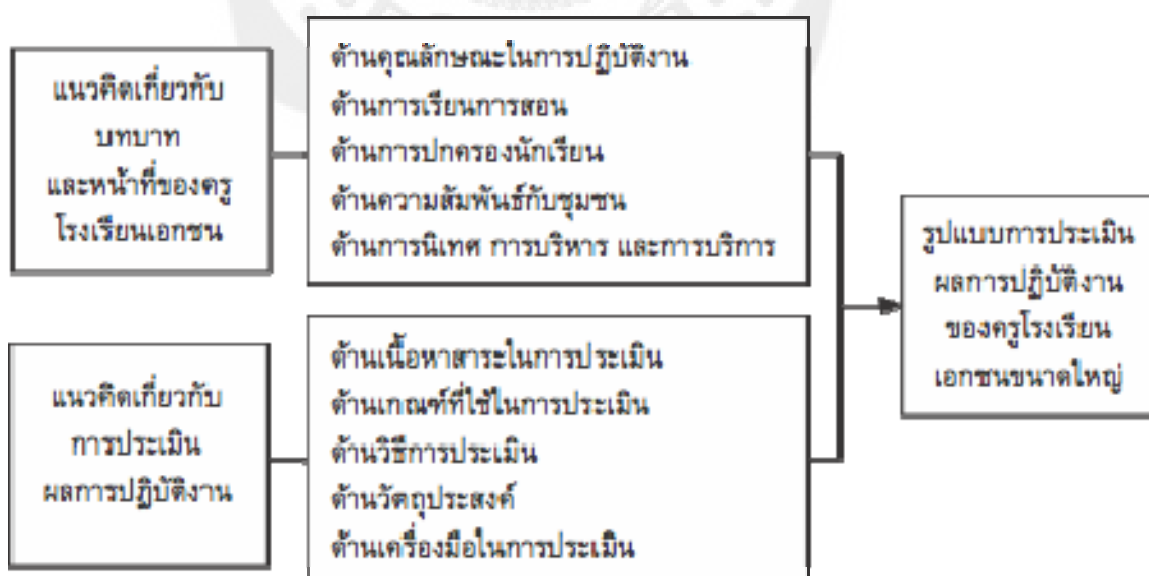
5. **โรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่** หมายถึง โรงเรียนเอกชน ซึ่งเป็นสถานศึกษาในระบบ ประเภทสามัญศึกษา ขนาดใหญ่รวมถึงขนาดใหญ่พิเศษ ที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของสำนักบริหารการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการประเมินผล การปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลออกมาได้ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของครูโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ อิศลักษณ์ เจนเชว้า (2550: 11-20) การปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนแต่ละคนจะปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งครูโรงเรียนเอกชนมีบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญ 5 ด้าน ดังต่อไปนี้
 - 1) ด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย คุณลักษณะด้านส่วนบุคคล และคุณลักษณะวิชาชีพครู
 - 2) ด้านการเรียนการสอน ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่หลักของครู
 - 3) ด้านการปกครองนักเรียน เป็นบทบาทที่ควบคู่ไปกับการเรียนการสอน
 - 4) ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และ
 - 5) ด้านการนิเทศ การบริหาร และการบริการ และจากการศึกษาของแอกแมน และโอดาม (สนั่น ประจักษ์จิตร; และ ศิริรัตน์ ทองมีศรี. 2556: 44-45; Hackman and Oldham.1980. Work Redesign. Reading, Mass: Addison-Wesley.) เกี่ยวกับภาระงานของครู พบว่ามีลักษณะดังนี้ คือ ต้องมีความหลากหลายของ ทักษะ งานมีความเป็นเอกลักษณ์ มีความสำคัญ มีความเป็นเอกสิทธิ์ และแสดงผลย้อนกลับของงาน
2. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ของ ชูชัย สมितिไกร (2552) อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2553) ประเวศ มหารัตน์สกุล (2545) ผุสดี รุมาคม (2551) ซึ่งมีแนวคิดด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านเนื้อหาสาระในการประเมิน ด้านเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ด้านวิธีการประเมิน ด้านวัตถุประสงค์ และด้านเครื่องมือในการประเมิน

ซึ่งจากการศึกษาข้างต้น สามารถกำหนดมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังภาพ



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ บทบาทและหน้าที่ของครูโรงเรียนเอกชน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนารูปแบบ มาประกอบข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัย อันจะนำไปใช้ในการศึกษารูปแบบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ เพื่อจัดเป็นตัวแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical model) สำหรับการนำไปสู่การวิจัยในอนาคตต่อไป โดยมีรายละเอียดของการนำเสนอในประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้

- ตอนที่ 1 การบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่
- ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของครูโรงเรียนเอกชน
- ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ
- ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 การบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

จากการประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ เมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2461 เป็นต้นมา การศึกษาเอกชนก็เป็นที่นิยมและเพิ่มจำนวนมากขึ้น ในช่วงนั้นมีโรงเรียนราษฎร์ที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับของรัฐ และผู้ปกครองตัวอย่าง เช่น โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย โรงเรียนอัสสัมชัญ โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย โรงเรียนราชนิ เป็นต้น หลังจากนั้นได้มีการแก้ไข และปรับปรุงพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ให้สอดคล้องกับสภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนที่เปลี่ยนแปลงไป ได้แก่ พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ.2479 พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ.2497 จนกระทั่งเป็นพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525 และเปลี่ยนมาเป็นพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.2545 ซึ่งช่วงเวลาที่ผ่านมาเป็นที่ประจักษ์แล้วว่า การศึกษาเอกชนเป็นผู้บุกเบิกการศึกษาในระบบของเมืองไทยมีบทบาทในการจัดการศึกษาควบคู่กับการศึกษาภาครัฐ ช่วยสนองตอบความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียนได้เป็นอย่างดี (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. 2558: ออนไลน์)

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดหลักการที่สำคัญของการจัดการศึกษา ในหมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษา ส่วนที่ 3 การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน มาตรา 43 การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนให้มีความเป็นอิสระ โดยมีการกำกับ ติดตาม การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

จากรัฐ และต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับ สถานศึกษาของรัฐ

ทวีศักดิ์ อ่ำลา (2551: 106) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคล พบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคล มี 7 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 ผู้รับใบอนุญาตเป็นผู้มีบทบาทหลักและมีผู้อำนวยการหรือผู้จัดการคนใดคนหนึ่งบริหารงานลำดับ รองลงมาในรูปแบบที่ 2 ผู้รับใบอนุญาต คณะกรรมการมูลนิธิ หรือคณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีบทบาทร่วมกัน รูปแบบที่ 3 ผู้รับใบอนุญาตมีบทบาทหลัก หน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บริหาร และผู้จัดการแยกจากกัน รูปแบบที่ 4 คณะกรรมการมูลนิธิมีบทบาทหลัก ผู้จัดการและผู้บริหาร มีหน้าที่ความรับผิดชอบแยกจากกันโดยชัดเจน รูปแบบที่ 5 คณะกรรมการมูลนิธิเป็นผู้มีบทบาท หลัก การบริหาร 4 ด้าน เป็นหน้าที่ของผู้บริหาร รูปแบบที่ 6 เป็นรูปแบบที่ไม่มีคณะกรรมการ บริหารโรงเรียน มีคณะกรรมการมูลนิธิทำหน้าที่เสมือนเป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และเป็น ผู้มีบทบาทหลัก รูปแบบที่ 7 คณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทหลัก มีผู้อำนวยการหรือ ผู้จัดการบริหารงาน 4 ด้าน โดยทั้ง 7 รูปแบบมีองค์ประกอบ คือ หลักการสำคัญในการกำหนด รูปแบบ โครงสร้าง ระบบงาน ภาพรวมสาระโดยสรุป และแผนภูมิ แสดงความสัมพันธ์แต่ละ องค์ประกอบ การบริหารโรงเรียน มี 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารบุคลากร การบริหาร งบประมาณ และการบริหารทั่วไป โดยการบริหารแต่ละด้านจะมี 4 กระบวนการ คือ การจัดองค์กร การวางแผน การนำ และการควบคุม

สำนักบริหารงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2558) ได้ให้ ความหมายของโรงเรียน เอกชน ไว้ว่า “โรงเรียนเอกชน” หมายถึง สถานศึกษาเอกชนที่จัดการศึกษาไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนใน ระบบหรือโรงเรียนนอกระบบ ที่มีใช้เป็นสถาบันอุดมศึกษาของเอกชนตามกฎหมายว่าด้วยสถาบัน อุดมศึกษาเอกชน ซึ่ง “โรงเรียนในระบบ” ก็คือ โรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยกำหนดจุดมุ่งหมาย วิธี การศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาของการศึกษาการวัดและการประเมิน ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จ การศึกษาที่แน่นอน โดยที่ “โรงเรียนประเภทสามัญศึกษา” หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาตาม หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการในระดับต่าง ๆ ได้แก่ ระดับก่อนประถมศึกษา (เตรียมอนุบาล อนุบาล) ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา (มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย)

บทบาทของโรงเรียนเอกชน

สำนักบริหารงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2558: ออนไลน์) ได้กล่าวถึงบทบาท และความสำคัญของโรงเรียนเอกชน มีบทบาทที่สำคัญในการจัดการศึกษาในประเทศไทย ดังนี้

1. แบ่งเบาภาระของรัฐ โรงเรียนเอกชนสามารถแบ่งเบาภาระของรัฐในเรื่องการจัดการ ศึกษาให้เยาวชน ซึ่งมีทั้งการศึกษาในระบบโรงเรียนและการศึกษานอกระบบโรงเรียน ทำให้รัฐ สามารถประหยัดเงินงบประมาณในการลงทุนด้านการศึกษาได้เป็นจำนวนมาก

2. เป็นโรงเรียนใกล้บ้าน โรงเรียนเอกชนส่วนมากเป็นโรงเรียนที่อยู่ในแหล่งชุมชน เกือบทุกชุมชน ถือว่าเป็นโรงเรียนใกล้บ้าน และหรือมีการคมนาคมที่สะดวก จึงสามารถดึงดูดความสนใจของนักเรียนและผู้ปกครอง ในเรื่องความสะดวกสบายและการประหยัดเวลา รวมทั้งค่าพาหนะในการเดินทางไป-กลับ ของนักเรียน

3. ให้บริการเด่นเป็นพิเศษ โรงเรียนเอกชนสามารถให้บริการที่มีลักษณะเด่น เป็นพิเศษสนองความต้องการของกลุ่มคนได้เป็นอย่างดี เช่น อาหารกลางวัน พาหนะรถรับ-ส่ง หอพัก และสามารถจัดหลักสูตรพิเศษทั้งในเรื่องการฝึกอบรม ด้านคุณธรรม ด้านคุณธรรม จรรยาบรรณ การฝึกทักษะทางภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ดนตรี กีฬา และอื่นๆ

4. ช่วยให้เกิดการแข่งขันด้านคุณภาพการศึกษา โรงเรียนเอกชนสามารถส่งเสริมเสรีภาพทางการศึกษา คือ ช่วยให้ผู้ปกครองและนักเรียนมีโอกาสในการเลือกสถานศึกษามากแห่งขึ้น โดยเฉพาะโรงเรียนเอกชนที่ดี มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาสูงจะเป็นคู่แข่งกับโรงเรียนของรัฐ จึงเป็นการกระตุ้นให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาสูงขึ้น และยังเป็นการจัดหรือลดการผูกขาดในการจัดการศึกษา

5. มีการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัว โรงเรียนเอกชนมีการบริหารจัดการที่มีอิสระ โดยบริหารอย่างระบบธุรกิจซึ่งคล่องตัวมากกว่าระบบราชการ จึงสามารถลดขั้นตอนและระเบียบวิธีการในการสั่งการ บังคับบัญชา สามารถตัดสินใจปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการบริหารงานด้านต่างๆ ตลอดจนบุคลากรและทรัพยากรอื่นๆ ที่เอื้อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาได้อย่างเต็มที่ ทำให้ประหยัดเวลา งบประมาณและกำลังคน ซึ่งเป็นปัจจัยหลักของการบริหารที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีความคล่องตัวในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ดำเนินกิจการโดยไม่มีข้อจำกัดทางด้านระเบียบข้อบังคับเหมือนโรงเรียนภาครัฐ ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนและเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์การศึกษาที่ทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนได้อย่างรวดเร็วและทันเหตุการณ์

6. พัฒนาคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนเอกชนสามารถจัดการเรียนการสอน ได้อย่างมีคุณภาพทัดเทียมกับโรงเรียนของรัฐ โดยพิจารณาได้จากคะแนนผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ของนักเรียนโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา และจากคะแนนการทดสอบมาตรฐานอาชีวศึกษา (V-NET) ของนักเรียนโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2556: 3) ได้กำหนดขนาดของโรงเรียนในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ไว้ ดังนี้ โรงเรียนระดับก่อนประถมศึกษา ขนาดเล็ก มีนักเรียนไม่เกิน 150 คน ขนาดกลาง มีนักเรียนตั้งแต่ 151-300 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่ มีนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป โรงเรียนระดับประถมศึกษา ขนาดเล็ก มีนักเรียนไม่เกิน 360 คน ขนาดกลาง มีนักเรียนตั้งแต่ 361-720 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่ มีนักเรียนตั้งแต่ 721 คนขึ้นไป และ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก มีนักเรียนไม่เกิน 500 คน ขนาดกลาง มีนักเรียนตั้งแต่ 501-1,500 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่ มีนักเรียนตั้งแต่ 1,501 คนขึ้นไป ส่วนโรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป จะจัดเป็นโรงเรียน

ขนาดใหญ่พิเศษ (ศิริพร กิจเกื้อกูล. 2558: ออนไลน์) โดยพบว่ามีจำนวนโรงเรียนเอกชน ที่เป็นโรงเรียนในระบบ ประเภทสามัญที่สำรวจไว้เมื่อปีการศึกษา 2556 มีจำนวนทั้งสิ้น 708 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. 2558: ออนไลน์)

พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 และพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 ได้ให้ความหมายของคำว่า “ครู” คือ บุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ ในโรงเรียน และจากนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ตามกระแสพระราชดำรัสเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ใจความว่า

“ให้ครูรักเด็กและเด็กรักครู”

“ให้ครูสอนเด็กให้มีน้ำใจต่อเพื่อน ไม่ให้แข่งขันกันแต่ให้แข่งกับตัวเอง ให้เด็กที่เรียนเก่งกว่าช่วยสอนเพื่อนที่เรียนช้ากว่า”

“ให้ครูจัดกิจกรรมให้เด็กทำร่วมกัน เพื่อให้เห็นคุณค่าของความสำเร็จ”

ครูเอกชนมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดความรู้และจัดกิจกรรมการสอนเพื่อพัฒนา นักเรียนในสถานศึกษา และครูต้องรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรวิชาชีพ สถานศึกษา และตนเอง เนื่องจากครูต้องประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีให้นักเรียนเห็นและปฏิบัติตาม ดังนั้นครูจึงไม่ได้ได้เพียงแค่สอนวิชาความรู้ให้นักเรียน แต่ยังต้องสร้างนักเรียนให้เติบโตขึ้นเป็นคนที่สมบูรณ์แต่เป็นพลเมืองที่ดีของสังคม ดังนั้นถ้าโรงเรียนเอกชนที่ได้ครูมีคุณภาพจะทำให้ผลผลิตซึ่งเป็นนักเรียนออกมามีคุณภาพเช่นเดียวกัน การปฏิบัติงานของครูแต่ละคนจะปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

ครูเอกชนมีบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญตามการศึกษาของ อิศลักษณ์ เจนเขว่า (2550: 11-20) ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน พบว่าครูต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ ได้แก่ คุณลักษณะด้านส่วนบุคคล ประกอบด้วยบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และคุณลักษณะด้านวิชาชีพ เป็นลักษณะที่ครูต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพ รู้กระบวนการและวิธีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่นักเรียน รวมถึงความสามารถในการเรียนรู้งาน การพัฒนาตนเอง การมีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพครู การปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู และต้องมีบทบาทหน้าที่ในการเสาะแสวงหาความรู้เพื่อนำไปถ่ายทอดให้แก่นักเรียน ซึ่งความรู้ที่ได้นั้น ได้แก่ ความรู้ในวิชาที่สอน ความรู้ในวิธีการสอน และความรู้ในการสร้างและพัฒนานักเรียน

2. ด้านการเรียนการสอน บทบาทและหน้าที่ด้านนี้ถือว่าเป็นบทบาทและหน้าที่หลักของครู ซึ่งบทบาทของครูเป็นผู้กระตุ้นการเรียนรู้และจัดการเรียนการสอนตามธรรมชาติการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้นภารกิจของครูด้านการเรียนการสอนจึงมีความหมายครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนการสอน วิธีการสอน พฤติกรรมการสอน การวัดและประเมินผล และกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอน

3. ด้านการปกครองนักเรียน เป็นบทบาทที่คู่ไปกับการสอนนักเรียน ซึ่งการปกครองนักเรียนก็คือการสอนพฤติกรรมและกระบวนการทางสังคมให้แก่นักเรียน ซึ่งครูต้องเข้าใจในธรรมชาติของเด็กและสามารถปกครองเด็กที่ตนสอนได้ ซึ่งบทบาทและหน้าที่ด้านการปกครองนักเรียนสรุปได้ดังนี้

3.1 ศึกษาและให้ความสนใจในความรู้ความสามารถ รวมถึงปัญหาของผู้เรียนแต่ละคนในชั้น

3.2 ให้บริการแนะแนว เช่น ให้คำปรึกษาและแนะนำแก่นักเรียนเป็นรายบุคคล

3.3 เอาใจใส่ดูแล แก้ปัญหาพฤติกรรมของผู้เรียนด้วยกระบวนการที่เชื่อถือได้

3.4 อบรมสั่งสอนนักเรียนให้มีความประพฤติเรียบร้อย มีมารยาท

3.5 ให้คำแนะนำปรึกษาแก่เพื่อนครู

4. ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นบทบาทและหน้าที่หนึ่งที่ครูจะต้องเรียนรู้ชุมชนถึงสภาพความเป็นอยู่ การประกอบอาชีพ ประวัติความเป็นมา และนำเรื่องจากชุมชนมาสอนหรือเป็นตัวอย่าง และครูยังต้องมีหน้าที่ประสานงานกับผู้ปกครองนักเรียนและบุคคลที่อยู่ในชุมชนเพื่อขอความร่วมมือและให้ความร่วมมือกับชุมชน

5. ด้านการนิเทศ การบริหารและการบริการ บทบาทด้านนี้ของครูเป็นบทบาทหน้าที่ที่จะส่งเสริมให้ครูได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ร่วมกัน ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของเพื่อนครู ของโรงเรียน และกลุ่มโรงเรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างครู

นโยบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชน

นโยบายทั่วไปในด้านการศึกษา กล่าวถึง การประเมินเพื่อความก้าวหน้าต้องสอดคล้องกับผลการพัฒนาผู้เรียน ทั้งความรู้และคุณลักษณะและทักษะชีวิต การลดภาระงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับ การเรียนการสอน ยกกระตือรือร้นมาตรฐานภาษาอังกฤษ และให้ความสำคัญกับเทคนิคการสอนและการ สื่อ รวมถึงนโยบายด้านการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน) ได้กล่าวถึง การ ประเมินครู/นักเรียน/โรงเรียน หาความสมดุล ระหว่างการควบคุมคุณภาพการศึกษาับภาระงาน ของครูที่ต้องเพิ่มขึ้น ตลอดจนปรับปรุงการคัดสรรครู ผู้บริหาร การประเมินวิทยฐานะให้เหมาะสม อาจจัดโมบายทีมจากส่วนกลาง เพื่อลดภาระครูหรือนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย (สำนักงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. 2558: ออนไลน์)

จากการศึกษาลักษณะงานของครูเอกชนที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงาน ของ สนั่น ประจงจิตร และศิริรัตน์ ทองมีศรี (2556: 44-45) ตามแนวคิดของ Hackman; & Oldham (1980) ได้ แบ่งคุณลักษณะเฉพาะของงาน ซึ่งประกอบด้วย มิติ 5 ด้าน คือ

1. ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) หมายถึง คุณลักษณะงานที่มีความ แตกต่างอันเนื่องมาจากงานหลายๆ ด้านในหน่วยงาน ทำให้บุคคลต้องนำความรู้ ความสามารถ และ ความชำนาญส่วนบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงาน

2. ความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) หมายถึง คุณลักษณะงานที่แสดงให้เห็นถึงขอบเขตของงานชิ้นตอน และกระบวนการทำงานที่ชัดเจนที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานนั้นๆ ได้ตั้งแต่ต้นจนเสร็จสมบูรณ์

3. ความสำคัญของงาน (Task Significance) หมายถึง คุณลักษณะงานที่มีผลกระทบกับบุคคลอื่นทั้งทางร่างกายและจิตใจ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4. ความมีเอกสิทธิ์ในงาน (Autonomy) หมายถึง คุณลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีอำนาจและมีอิสระในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบด้วยตนเอง

5. ผลย้อนกลับของงาน (Job Feedback) หมายถึง คุณลักษณะงานที่บุคคลได้รับการประเมินและรับทราบจากการประเมินผลจากการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน

หน้าที่ในการปฏิบัติงานหลักของครู คือ การจัดการเรียนการสอน ดังนั้นการประเมินครู จึงต้องคำนึงถึง คุณลักษณะงานที่ครูแต่ละคนได้รับมอบหมาย รวมถึง หน้าที่พิเศษต่างๆ ที่โรงเรียนได้มอบหมายเป็นพิเศษให้กับแต่ละคนด้วย โรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โดยดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานครูตามแนวทางที่โรงเรียนได้กำหนด ผู้วิจัยได้ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ของ อิศลักษณ์ เจนเขว่า (2550) ซึ่งได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออก เฝียงเหนือ พบว่ารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ของการประเมินผล ประกอบด้วย 6 ประการ ได้แก่ พัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของครู กำหนดนโยบายด้านทรัพยากรบุคคล วางแผนการเพิ่มคุณภาพของนักเรียน ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียน พิจารณาความดีความชอบ พัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนในสถาบันผลิตครู 2) ผู้ทำการประเมินผล มี 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้รับใบอนุญาตและหรือผู้จัดการ ครูใหญ่ หรือผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าฝ่ายงานและหรือหัวหน้าสายงาน 3) เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมินผล ประกอบด้วย ด้านการเรียนการสอน ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร การวางแผนการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การวัดและประเมินผล การสอน ด้านการสนับสนุนการสอน ได้แก่ การมอบหมายงานและตรวจผลงานนักเรียน การสอนซ่อมเสริม การวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาสื่อการเรียนรู้อของผู้เรียนการปกครอง 4) เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผล 5) วิธีการที่ใช้ในการประเมินผล 6) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล 7) ระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 8) การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน

ซึ่งเมื่อศึกษารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจากเอกสารประกาศของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ พบว่า ประกอบไปด้วย 1) ผู้ทำการประเมิน ซึ่งถูกเสนอแต่งตั้งโดยผู้อำนวยการของแต่ละโรงเรียน แต่งตั้งเป็นคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานจำนวนไม่น้อย

กว่า 3 คน แต่ไม่เกิน 7 คน แล้วแต่ขนาดของโรงเรียน 2) วิธีการประเมิน ถูกกำหนดโดย คณะกรรมการที่แต่งตั้งโดยผู้อำนวยการเป็นผู้กำหนดวิธีการประเมิน 3) แบบประเมินที่โรงเรียน แต่ละโรงจัดทำไว้ และ 4) ผู้ถูกประเมิน โดยครูในสายงานสอนจะต้องมีการนำเสนอข้อมูลส่วนตัวใน ปีนั้นๆ ว่าได้รับการมอบหมายภาระงานอะไรบ้างรวมถึงการอบรมศึกษาดูงาน และผลงาน รางวัล เกียรติบัตรที่ได้รับ โดยจัดให้มีการประเมินสมรรถนะของครู ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม การออกแบบการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน และการ บริหารจัดการชั้นเรียน

จากการศึกษาเอกสารการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในสังกัดสภากาชาดจกักร ในประเทศไทย พบว่า รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1) ผู้ทำการประเมิน อันประกอบไปด้วย ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้า ระดับ หัวหน้างาน ซึ่งจะทำหน้าที่ประเมินครูในหน่วยงานของตน 2) เนื้อหาสาระในการประเมิน ประกอบด้วย เนื้อหาด้านความรู้ ความสามารถในวิชาชีพ และการปฏิบัติงาน เนื้อหาด้านความร่วมมือ และเนื้อหาด้านคุณธรรมจริยธรรม 3) วิธีที่ใช้ในการประเมิน ซึ่งเป็นการประเมินจากหัวหน้าที่เกี่ยวข้อง 4) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน จะประกอบไปด้วยคู่มือการประเมิน และแบบประเมิน และ 5) เกณฑ์การประเมินและรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนในเครือ มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จากร่างประกาศมูลนิธิตะคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เรื่องแนวทางปฏิบัติและหลักเกณฑ์กลางการประเมินการปฏิบัติหน้าที่ประจำปี 2553 มี องค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) วัตถุประสงค์ของการประเมิน 2) ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากร 3) กรอบและแนวทางในการประเมิน 4) องค์ประกอบในการประเมิน 5) ผู้ประเมินและผู้รับ การประเมิน 6) เกณฑ์การประเมิน และ 7) แบบประเมินผล โดยครู ได้รับการประเมิน 3 ด้าน คือ ด้านวิชาการด้านปกครอง และด้านกิจกรรม ส่วนการประเมินตัวชี้วัดผล (KPI) และสมรรถนะ (Competency) จะนำไปใช้ในการประเมินหัวหน้าโครงสร้างบริหารของโรงเรียน และบุคลากร ทางการศึกษาจากคู่มือความรู้เรื่อง ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. มปป.: 4-7) พบสภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา คือ การประเมินผลการ ปฏิบัติงานเป็นการวัดพฤติกรรมมากกว่าวัดผลสำเร็จของงาน ไม่มีการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับ ผลสำเร็จของงานที่ชัดเจน ใช้ข้อมูลเพียงบางส่วนหรือบางช่วงเวลาสรุปผลการปฏิบัติงานทั้งปี ผู้ ประเมินใช้ความรู้สึกมากกว่าการใช้ข้อมูล และผู้ประเมินแต่ละคนมีมาตรฐานในการประเมินที่ไม่ เท่ากัน จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความ ชัดเจน เป็นธรรม และโปร่งใส โดยระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่จะต้องมีลักษณะที่ สำคัญดังนี้ 1) สามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่ผลการดำเนินงานได้ อย่างชัดเจน 2) สามารถวัดผลการปฏิบัติงานในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และสะท้อนความพึงพอใจด้วย 3) สามารถเปรียบเทียบอดีต ปัจจุบันและแนวโน้มใน อนาคตได้ และ 4) สามารถถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานไปสู่ทุกคนในองค์กรได้ ซึ่งสามารถสรุป ความแตกต่างระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเก่ากับแบบใหม่ ได้ดังนี้

ตาราง 1 สรุปความแตกต่างระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเก่ากับแบบใหม่

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเก่า	การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่
1. เน้นการ “ประเมิน” ผลงานระยะสั้น	1. เน้นการ “บริหาร” ผลงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว
2. ประเมิน “พฤติกรรม” มากกว่า “ผลงาน”	2. เน้นการ “พัฒนาคน” เพื่อ “เพิ่มผลงาน”
3. ใช้ “ความรู้สึก” มากกว่า “ข้อมูลเท็จจริง”	3. ต้องวัดได้ (ปริมาณ/คุณภาพ/เวลา/ต้นทุนค่าใช้จ่าย)
4. ผลงานไม่สัมพันธ์กับผลตอบแทน	4. บริหารผลตอบแทนบนพื้นฐานของผลงาน
5. ผู้ถูกประเมินไม่มีผลร่วม / มีน้อย	5. เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน
6. เน้นผลงานของบุคคลเป็นหลัก	6. เน้นทั้งผลงานบุคคลและทีมงาน

ที่มา: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2552). *คู่มือความรู้เรื่องระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน*.
หน้า 7.

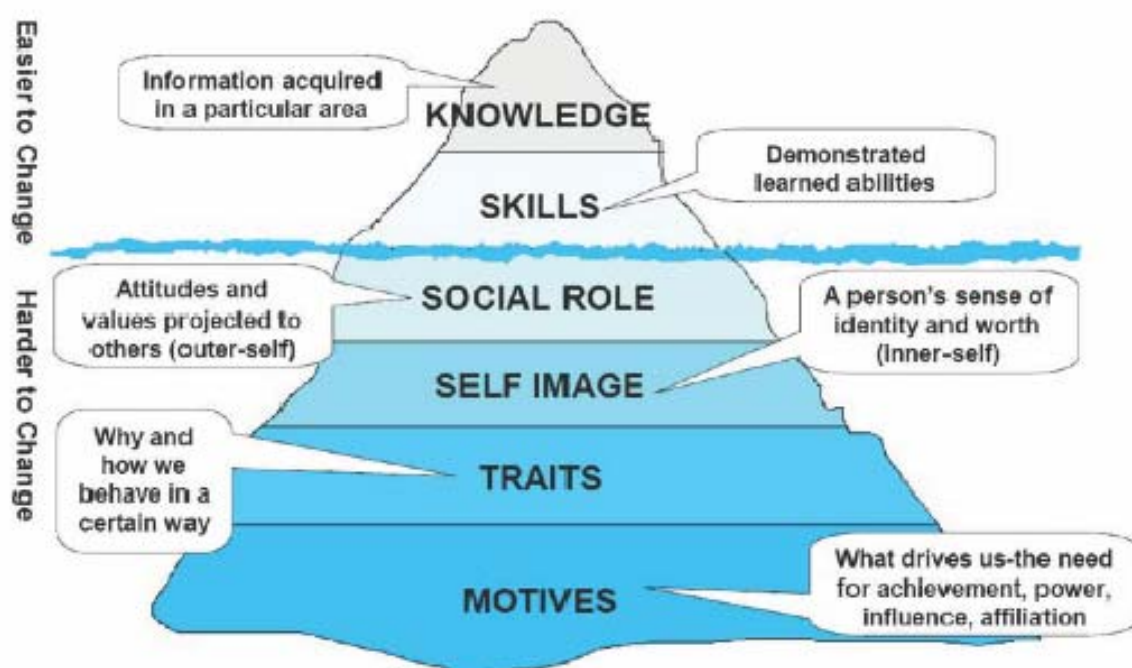
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของครูโรงเรียนเอกชน

ปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็วทั้งในระดับประเทศ และระดับโลก มีการกล่าวว่าการมีทรัพยากรมากเท่าใดไม่สำคัญเท่ากับการมีความสามารถในการบริหาร การจัดการทรัพยากรแรงงาน และคุณภาพของคน แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของครูโรงเรียนเอกชนมุ่งศึกษาในด้านสมรรถนะที่จำเป็นของครู โดยเรื่องสมรรถนะนี้มีพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ครู โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพัฒนาครูให้มีความสามารถแล้ว ครูจะมีความสามารถที่มีไปผลักดันให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น การนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงควรมุ่งพัฒนาครูของโรงเรียนเป็นสำคัญ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) ผู้ที่ริเริ่มใช้ คือ David McClelland ได้เขียนบทความเรื่อง Testing for Competence Rather than for “Intelligence” ในปี 1973 กล่าวกันว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาสมรรถนะให้เป็นอีกทางเลือกหนึ่งนอกเหนือไปจากการวัดเชาวน์ปัญญา และได้มีการเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่ง David McClelland เรียกว่า สมรรถนะ (Competency) ซึ่งต่อมา Richard Boyatzis (1982: 58) ได้นิยามคำว่า Competencies ว่า เป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ Gary Hamel; & C.K.Prahalad (1994) ได้เสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ สมรรถนะหลัก (Core Competencies) เป็นความสามารถหลักในการประกอบธุรกิจนั้น มีเนื้อหาสาระหลัก

เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงาน และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตามความต้องการขององค์กร ซึ่งปัจจุบันองค์กรต่างๆ ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และเป็นที่ยอมรับ และจัดเป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยม (พสุ เดชะรินทร์. 2546: 13)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่หนึ่งได้ง่าย และพัฒนาได้ง่ายคือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนั่นคือองค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และบทบาทที่แสดงออก ภาวลักษณะภายใน อุปนิสัย แรงจูงใจ ได้แก่ มองเห็นได้ยากอยู่ใต้วงน้ำ ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนพัฒนาที่ยาก ดั่งภาพประกอบ

ICEBERG MODEL OF COMPETENCIES



ภาพประกอบ 2 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

ที่มา <https://www.pinterest.com/pin/187814246929863551/>.

จากภาพข้างต้น สามารถอธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง ที่ลอยอยู่ ส่วนน้อยที่ลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสังเกตและวัดได้ง่าย คือ องค์ความรู้ และทักษะต่างๆ (Knowledge & Skills) ส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตเห็นได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมาก คือ บทบาทที่แสดงออกต่อ

สังคม (Social role) ภาพลักษณ์แห่งตน (Self image) ลักษณะนิสัย (Traits) และแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) ดังนั้น การที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ และทักษะได้นั้น ซึ่งเป็น 2 ส่วนที่สำคัญ แต่ก็ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมี แรงผลักดันเบื้องต้น ลักษณะนิสัย ภาพลักษณ์แห่งตน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม มาเป็นส่วนประกอบด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้ (ชูชัย สมิทธิไกร. 2550: 29)

ความหมายของสมรรถนะ

ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” ตามแนวทางที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากร กำหนดจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี การพัฒนาบุคลากรนี้จะต้องเป็นไปตามแนวทาง ที่องค์กรกำหนด ในการให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะตามแนวคิดนี้ มีผู้ให้ความหมายไว้หลายคนด้วยกัน ได้แก่ เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543: 11), อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543: 11) และ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2545) ว่า สมรรถนะ คือ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ รวม ถึงแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งสมรรถนะที่มีในแต่ละบุคคลเกิดจากการ เรียนรู้ ประสบการณ์ และการฝึกฝน โดยที่สมรรถนะแต่ละตัวจะมีความเฉพาะเจาะจงในแต่ละงาน เดวิด ซี แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland. 1970), โบยัตซิส (Boyatzis. 1982: 58), สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer; & Spencer. 1993: 11) และ มิทรานี ดาลซีล และฟิตต์ (Mitrani; Dalziel; & Fitt. 1992: 11) ได้นิยามว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะ เหล่านี้เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่ประสบความสำเร็จเหนือกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่ง คุณลักษณะพื้นฐานเหล่านั้น ได้แก่ องค์ความรู้ ทักษะ บทบาททางสังคม ภาพลักษณ์ อุปนิสัย และแรงผลักดันหรือแรงจูงใจ นอกจากนี้ สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer; & Spencer. 1993: 11) ยังได้เพิ่มเติมว่า สมรรถนะนั้นเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิง เหตุผลจากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ

ที่มา: (Spencer; & Spencer. (1993). *Competence at work: Models for Superiors Performance*. P. 11.

จากที่นำเสนอมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง องค์ความรู้ ทักษะต่างๆ บทบาทหน้าที่ คุณลักษณะของบุคคล นิสัย และ แรงจูงใจ ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้

ความสำคัญของสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้เขียนถึง ความสำคัญของสมรรถนะ ว่าเป็นการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีความสำคัญต่อบุคลากร ผู้บริหารหน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้ 1) ในด้านบุคลากร ช่วยให้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเองว่าอยู่ในระดับใด และจะต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง พฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง และใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลความรู้ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร รวมถึงเป็นแนวทางการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร 2) ในด้านผู้บริหารหน่วยงาน ช่วยให้ผู้บริหารหน่วยงานทราบถึงสมรรถนะที่บุคลากรในหน่วยงานของตนเองจำเป็นต้องมี เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตน เป็นรายบุคคล และเป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหา และคัดเลือกบุคลากร 3) ผู้บริหารระดับสูง สามารถเชื่อมโยงหรือแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรม

องค์กร หรือยุทธศาสตร์ของ องค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นตัวผลักดันให้ วิทยาลัยฯ พันธ์กิจ วัฒนธรรมองค์กรหรือ ยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน สามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน ในศักยภาพของบุคลากรในองค์กร เพื่อนำไปใช้ในการกำหนด แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และใช้วัดผลการดำเนินงานของ องค์กรได้อย่างเป็นระบบ และ 4) ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล จะเห็นภาพรวมของสมรรถนะองค์กร สมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามกลุ่มงาน/สาย วิชาชีพของบุคลากรทุกตำแหน่งงาน สามารถนำไป วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรได้ตรง ตามความต้องการของ บุคลากรและหน่วย รวมถึงนำไปใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร อาทิเช่นการ สรรหาและ คัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การ พัฒนาความก้าวหน้า ในสายอาชีพ การดูแลรักษาบุคลากร และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

ประเภทของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 10-11) ได้ทำการสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ เป้าหมายได้ 2) สมรรถนะตามสายงาน (Job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคน ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆ สามารถ สร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน และ 3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคน ทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วน บุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

จิรประภา อัครบวร (2549: 68) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร 2) สมรรถนะบริหาร (Professional competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิทยาลัยฯ ขององค์กร 3) สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิค หลัก (Core technical competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific technical competency)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2548) ได้กำหนดสมรรถนะของ บุคลากร ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะตามสายวิชาชีพ

(Functional Competency) สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ (Common Functional Competency) และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ (Specific Functional Competency)

จากที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่งคือ สมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

การประเมินสมรรถนะ

แนวทางการประเมินสมรรถนะนั้น พบว่ามีข้อเสนอไว้อย่างหลากหลาย แตกต่างกันไปบ้างตามแนวทางหรือวิธีการนำไปประยุกต์ใช้งาน ซึ่ง ราชันีวรรณ วณิชยธนม (2548) ได้นำเสนอแนวทางการประเมินสมรรถนะโดยแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 4 กลุ่มได้แก่

1. วิธีทดสอบผลงาน (Tests of Performance) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (general mental ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น spatial ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไกและแบบทดสอบที่วัดทักษะหรือความสามารถทางด้านร่างกาย

2. วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกต (Behavior Observations) เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ แบบทดสอบประเภทนี้จะวัดจากการสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรม การเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย เนื่องจากสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม

3. วิธีการประเมินตนเอง (Self Reports) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่างๆ การตอบคำถามประเภทนี้อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior Observations และ Self Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิดและทัศนคติของ ผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยในขณะเดียวกัน

4. แบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale : BARS) แบบประเมินประเภทนี้ใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับ ซึ่งมีข้อสังเกตว่า ข้อมูลที่ปรากฏในแบบประเมินพฤติกรรมเพื่อกำหนดระดับนั้น มักจะเป็นข้อมูลชุดเดียวกับที่แสดงในพจนานุกรมสมรรถนะ (Competence Dictionary) ซึ่งประกอบด้วยคำจำกัดความของสมรรถนะ คำอธิบายระดับต่างๆ ของสมรรถนะ รวมทั้งตัวอย่างของพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะในแต่ละระดับการประเมินสมรรถนะจะมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับคุณสมบัติที่สำคัญของเครื่องมือในการวัดคือ ความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ความเที่ยงตรง หมายถึง การวัดในสิ่งที่ต้องการวัดให้ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด ตรงประเด็นมากที่สุด ความเชื่อมั่น หมายถึง ผลของสิ่งที่ต้องการวัด ถ้าวัดซ้ำๆ ควรจะอยู่ในตำแหน่งเดียวกันทุกครั้ง ความเที่ยงตรงของการวัดขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการวัดเป็นสำคัญ และการวัดที่เริ่มต้นจากการเขียนพฤติกรรมที่ชัดเจนยังไม่เพียงพอที่จะบอกความเที่ยงตรงได้ แต่การใช้วิธีศึกษาจากแหล่งข้อมูลรวมด้วยจะช่วยให้แปลผลได้ชัดยิ่งขึ้น

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะครู

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงาน ก.ค.ศ.) ได้นำเอา สมรรถนะ มาเป็นตัวตั้งในการประเมินครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีหรือขอเลื่อนตำแหน่งวิทยฐานะ ซึ่งสมรรถนะที่ใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษานั้น มี 3 ประเภทคือ 1) สมรรถนะหลัก 2) สมรรถนะประจำสายงาน และ 3) วินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ (มาตรฐานวิชาชีพของคุรุสภา)

สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะร่วมที่ครูต้องมีเพราะเป็นสมรรถนะพื้นฐานที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จประกอบด้วย 4 สมรรถนะย่อย คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง และ 4) การทำงานเป็นทีม

สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) หมายถึงสมรรถนะเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง เช่น ผู้บริหาร ครูและ ศึกษานิเทศก์ ทำให้สามารถปฏิบัติงานในสายงานนั้นๆได้สำเร็จตามเป้าหมายซึ่งสมรรถนะประจำสายงานของครูนั้นประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ 1) การจัดการเรียนรู้ 2) การพัฒนาผู้เรียน 3) การบริหารจัดการชั้นเรียน 4) การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การวิจัย และ 5) การสร้างความร่วมมือกับชุมชนอ้อมอารี สุวรรณศรี (2553: 292) ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การเสริมพลังอำนาจครูโรงเรียนเอกชน พบว่า ระดับพลังอำนาจครูโรงเรียนเอกชนในมิติความเชื่อด้านสมรรถนะ ผู้บริหารควรมีการเสริมพลังอำนาจครูโรงเรียนเอกชน คือการจัดเงื่อนไขที่ทำให้พลังอำนาจครูต่ำ และการส่งเสริมให้ครูได้รับรู้สมรรถนะการทำงาน โดยใช้กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมให้ครูได้รับรู้สมรรถนะการทำงาน ได้แก่ กลยุทธ์การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม กลยุทธ์การสร้างเวทีศักยภาพครู และกลยุทธ์

การสร้างขวัญกำลังใจ ในขณะที่เดียวกันครูที่ดีควรมีบุคลิกภาพดี เรียกว่า มีความภูมิฐาน ครูต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมและบุคลิกภาพดี ทั้งนี้เพราะครูต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์

และชุมชน ครูต้องเป็นต้นแบบหรือเป็นเยี่ยงอย่าง นอกจากนี้บุคลิกภาพของครูยังมีส่วนอย่างมากให้การดำเนินวิชาชีพครูประสบความสำเร็จ เป็นที่เคารพของศิษย์ เป็นที่นับถือของชุมชน (วิไล ตั้งจิตสมคิด. 2554: 148-149) บุคลิกภาพที่สำคัญของครูอาจจำแนกออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) บุคลิกภาพทางกาย ได้แก่ รูปร่างหน้าตาและผิวพรรณ การแต่งกาย และกิจกรรมร่ายกาย 2) บุคลิกภาพทางสังคม ได้แก่ มารยาทที่ดี ความจริงใจ ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ การรู้จักผ่อนปรน และการเข้าร่วมพิธีการต่างๆ ในสังคม 3) บุคลิกภาพทางอารมณ์ ได้แก่ อารมณ์ขัน อารมณ์ดี อารมณ์เย็น และความฉลาดทางอารมณ์ และ 4) บุคลิกภาพทางสติปัญญา

บุคลิกภาพมีความสำคัญทั้งในด้านส่วนตัวและด้านอาชีพ การประกอบวิชาชีพครูนั้นควรมีบุคลิกภาพที่ดี ย่อมเป็นที่ชื่นชอบของลูกศิษย์ และส่งผลให้ครูสร้างสัมพันธภาพกับสังคมได้อย่างง่ายดาย เพราะเป็นที่น่าเชื่อถือแก่ผู้ที่พบเห็น ซึ่งนับเป็นบุคลิกภาพภายนอกที่ดี และในขณะเดียวกันวิชาชีพครูต้องเป็นแม่แบบในสังคม จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้เป็นครูจะต้องมีบุคลิกภาพภายในที่งดงามด้วย

โดยสรุป สมรรถนะของครูแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. สมรรถนะด้านความรู้เป็นความรู้ในเนื้อหาวิชาและกระบวนการสอน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนแก่ผู้เรียน
2. สมรรถนะด้านการปฏิบัติเป็นพฤติกรรมด้านการสอนของครู ที่จะส่งผลให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้ตามวิถีทางแห่งปัญญา
3. สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งจะส่งผลให้มีการพัฒนาวิชาชีพครูมีพลังที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จในการเรียน

องค์ประกอบสมรรถนะของครูโรงเรียนเอกชน

จากการศึกษาสมรรถนะทางการบริหารตามแนวคิดขององค์กรและนักวิชาการ ดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำสังเคราะห์สมรรถนะ และสรุปเป็นสมรรถนะครูโรงเรียนเอกชนที่จะนำมาเป็นกรอบในการศึกษาในครั้งนี้ โดยอาศัยหลักการสมรรถนะหลัก และสมรรถนะรอง ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะด้านความรู้ในการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดการเรียนรู้ ความเข้าใจหลักสูตร จิตวิทยาการศึกษา การวัดและประเมินผล และการวิจัยในชั้นเรียน
2. สมรรถนะด้านการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ภาษาและการสื่อสาร เทคโนโลยีทางการศึกษา การจัดการห้องเรียน การมีส่วนร่วม
3. สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วย การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และการพัฒนาวิชาชีพครู

สมรรถนะครู

สมรรถนะครู ตามหลักการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 3-14) ที่ใช้ในการประเมิน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะและสมรรถนะประจำสายงาน 6 สมรรถนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Working Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความเต็มใจในการให้บริการ และการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง (Self-Development) หมายถึง การศึกษาค้นคว้า หาความรู้ ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน

สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม (Team Work) หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่น หรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายนำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สมรรถนะที่ 5 จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's Ethics and Integrity) หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน และสังคม เพื่อสร้างความศรัทธาในวิชาชีพครู

สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)

สมรรถนะที่ 1 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (Curriculum and Learning Management) หมายถึง ความสามารถในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร การออกแบบการเรียนรู้ อย่างสอดคล้องและเป็นระบบ จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรม เทคโนโลยี และการวัด ประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

สมรรถนะที่ 2 การพัฒนาผู้เรียน (Student Development) หมายถึง ความสามารถในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกาย และสุขภาพจิต ความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย การจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเพื่อพัฒนาให้มีคุณภาพ

สมรรถนะที่ 3 การบริหารจัดการชั้นเรียน (Classroom Management) หมายถึง การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน/ประจำวิชา การกำกับดูแลชั้นเรียนรายชั้น/รายวิชา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีความสุข และความปลอดภัยของผู้เรียน

สมรรถนะที่ 4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน (Analysis & Synthesis & Classroom Research) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจ แยกประเด็นเป็นส่วนย่อย รวบรวม ประมวลหาข้อสรุปอย่างมีระบบและนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ห้วงการณ์หรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหา เพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบ

สมรรถนะที่ 5 ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนโดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ

สมรรถนะที่ 6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (Relationship & Collaborative – Building for Learning Management) หมายถึง การประสานความร่วมมือ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี และเครือข่ายกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา ได้จัดทำคู่มือครูโรงเรียนเอกชน ประเภทในระบบ เพื่อเข้ารับรางวัลแห่งเกียรติยศทางการศึกษา ประจำปี 2555 เพื่อเป็นการส่งเสริมระบบบริหารจัดการศึกษาและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครู โดยมีการกำหนดขอบเขตการประเมินครูโรงเรียนเอกชน ประเภทในระบบ ในเรื่อง 1) จรรยาบรรณ คุณธรรม อุปนิสัย ความเสียสละ บุคลิกภาพ และมนุษยสัมพันธ์ มีหัวข้อในการพิจารณา คือ การส่งเสริมระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข ผลงานด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น ความซื่อสัตย์ สุจริตต่อหน้าที่และผู้อื่น การรักษาความสามัคคีในหมู่คณะ บุคลิกภาพ สุขภาพ และพลานามัย และการอุทิศเวลาให้แก่ สถานศึกษา 2) การปฏิบัติตนและปฏิบัติงานในหน้าที่ครู มีหัวข้อในการพิจารณา คือ การตัดสินใจเลือกกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลดีต่อผู้เรียนเป็นหลัก การพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และการผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพอยู่อย่างสม่ำเสมอ และ 3) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในหน้าที่ครู มีหัวข้อในการพิจารณา คือ นักเรียนในความรับผิดชอบ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้น ตามความสามารถของแต่ละบุคคลและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดหมายของหลักสูตร

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการมุ่งเน้นเพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจ สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร เนื่องจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในระหว่างปฏิบัติงาน ในสภาวะแวดล้อมปัจจุบันทิศทางการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรเพื่อเป้าหมาย 2 ประการ คือ เน้นพื้นฐานสมรรถนะในการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา และเน้นสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (วีรวิช มาฆะศิรินันท์. 2542) โดยมีสาระสำคัญที่ว่า 1) สมรรถนะในการเรียนรู้ในระดับบุคคลตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge. 1993) คือ บุคคลสามารถทำงานทุกชนิดได้โดยใช้จิตใต้สำนึก ผลงานออกมาได้อย่างยอดเยี่ยมและความสามารถนี้ได้มาจากการเรียนรู้ ผึกคิด ผึกปฏิบัติ พยายามปรับปรุงตนเองทำงานทุกชิ้นให้ดีที่สุด โดยมีลำดับขั้นของการเรียนรู้ ดังนี้ ขั้นเรียนรู้ ขั้นปฏิบัติ ขั้นวิเคราะห์ ขั้นชำนาญการ และขั้นมืออาชีพ ส่วนกระบวนการเรียนรู้ที่จะช่วยให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ภายในทำให้ค้นพบลักษณะเฉพาะของบุคคล ค้นพบการทำงานอาชีพความเป็นที่ต้องการและพึงพอใจกับตนเองอย่างแท้จริง สำหรับการพัฒนาด้านวิชาชีพ เป็นพลังในการปฏิบัติงานที่บุคลากรได้แสดงทิศทางของตนเองด้านวิชาชีพ ทั้งการกระทำ คำพูด ทักษะคิดด้านบวกและพร้อมรับผิดชอบงานที่ได้รับในขอบเขตความสามารถของตนเอง ให้ได้มาตรฐานการปฏิบัติงานและพยายามที่จะทำให้สูงขึ้น ด้วยการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อวิชาชีพ และองค์กร มาสโลว์ (Maslow. 1954) 2) สมรรถนะในการปฏิบัติงาน หรือการกระทำที่มีคุณภาพสูงเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป และคุณภาพนั้น หมายถึง การมีลักษณะที่ดีเป็นที่ต้องการ มีความปรารถนา ความพอใจ โดยมีเกณฑ์ในการวัด และได้แบ่งลักษณะเกณฑ์ที่มีการใช้ ทั้งในลักษณะอิงกลุ่ม และอิงเกณฑ์ ขึ้นกับบริบทของบุคคลขององค์กรนั้น โดยมีขอบเขตการประเมินที่บุคคลทำงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ และประสิทธิภาพเป็นที่รับรู้โดยทั่วกันของหน่วยงาน

สแวนสันและอาร์โนลด์ (Swanson; & Arnold. 1996) ได้ศึกษา เรื่องเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานในองค์กร พบว่า การปฏิบัติงานคือ ตัวแปรตามที่ออกมาในรูปกระบวนการทำงาน การปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องมือซึ่งองค์กรใช้ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย และสามารถวัดได้ด้วยวิธีการต่างๆ คือ อัตราย้อนกลับ วงรอบของเวลา และคุณภาพของผลผลิต สำหรับการวัดความเป็นเลิศของบุคคล ประกอบด้วยความเป็นเลิศอย่างน้อย 3 ประการคือ ความเป็นเลิศในเชิงวิชาการ ความเป็นเลิศในงานอาชีพ และความเป็นเลิศในการครองตน ในความเป็นเลิศนี้หากบุคคลใดมีคุณสมบัติเพียง 1 ใน 3 ก็สามารถทำคุณประโยชน์ได้มาก ทั้งนี้ ความรอบรู้ในเชิงวิชาการกับการครองตนที่ดีถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญของเชาว์อารมณ (วีรวิช มาฆะศิรินันท์. 2542)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเสมือนบทสรุปการทำงานของแต่ละคน ส่วนการศึกษาและการฝึกอบรมเป็นเพียงเกณฑ์พื้นฐานว่าใครจะทำงานได้ แต่จะรู้ได้ว่าทำงานได้ดีเพียงใดต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงต้องศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เข้าใจอย่างละเอียด (ประเวศ มหารัตน์สกุล. 2545: 67–69) อีกทั้งยังเป็นกระบวนการสนับสนุนให้แต่ละคน

ได้รับการประเมินในระหว่างที่ปฏิบัติงานในองค์กรภายในเวลาที่กำหนด โดยการสะท้อนกลับ การปฏิบัติงานของแต่ละคน ซึ่งจะทำให้ทราบว่าการปฏิบัติงานของตนดีหรือไม่ อย่างไร รวมทั้งจะสามารถเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของตนกับมาตรฐานขององค์กรได้อีกด้วย (Fisher, Schoenfeldt; & Shaw. 1996: 450) นอกจากนี้ควรมีการสร้างตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานต่างๆ ขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลร่วมด้วย (ละเอียด แจ่มจันทร์. 2540) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การตั้งไว้ โดยสามารถพัฒนาบุคลากรได้สอดคล้องกับผลการประเมิน อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรต่อไป (Decenzo; & Robbins. 1999: 292; ทิพาพร สุโสมสิต. 2543)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ผ่านมามีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานหลายวิธี ตามวิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดย อุทัยวรรณ พิพัฒน์วรกุล (2539) และ อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2545) เสนอไว้รวมมี 4 วิธีการคือ 1) วิธียึดตัวบุคคลเป็นหลัก คือ การให้ความสำคัญกับลักษณะส่วนตัว บุคลิกภาพของบุคคล 2) วิธียึดการปฏิบัติงานเป็นหลัก คือ วิธีที่ไม่มีการเปรียบเทียบกับผู้อื่น เน้นเงื่อนไขอยู่ทำงานเปรียบเทียบกับบุคคลนั้นกับความรับผิดชอบหลักของเขาเอง 3) วิธียึดผลสำเร็จของงานหรือเป้าหมายเป็นหลัก คือ วิธีนี้มีการกำหนดเป้าหมายเฉพาะตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง เป้าหมายเหล่านี้จะกำหนดผลงานที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด และ 4) วิธีผสมผสาน คือ วิธีการประเมินที่ยึดผลสำเร็จของงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก และตัวบุคคลร่วมด้วยที่มีมุมมองการวัดทั้งในปริมาณและคุณภาพ ส่วนประเด็นสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 63-65) ได้สรุปไว้ ดังนี้ 1) ต้องวัดออกมาเป็นตัวเลขได้ เก็บข้อมูลได้ และตรวจสอบได้ 2) เป้าหมายของแต่ละหน่วยงานต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 3) เป้าหมายระหว่างหน่วยงานต้องสอดคล้องกัน 4) เป้าหมายของพนักงานต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน 5) เป้าหมายของพนักงานแต่ละตำแหน่งงาน ต้องไม่ส่งผลกระทบต่เป้าหมายของตำแหน่งงานอื่น ทั้งในและระหว่างหน่วยงาน 6) การกำหนดเป้าหมาย จะเริ่มต้นจากเป้าหมายของหน่วยงานหลักก่อน แล้วค่อยกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานสนับสนุน 7) การกำหนดเป้าหมายจะเริ่มต้นจากเป้าหมายของหัวหน้าก่อน แล้วค่อยกำหนดเป้าหมายของลูกน้อง และ 8) มีความโปร่งใส คือ แต่ละหน่วยงานจะทราบว่าหน่วยงานอื่นถูกประเมินผลงานเรื่องอะไรบ้าง และผู้รับการประเมินจะทราบหัวข้อการประเมินผลงานตั้งแต่ต้นปี และทราบว่าผลงานแต่ละเดือนเป็นอย่างไร

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความหมายตามที่ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. (2552: 7) ให้ความไว้คือ “การประเมินความสำเร็จของงานอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมินด้วยวิธีการที่องค์การได้กำหนด โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกันไว้

ตั้งแต่รอบการประเมิน” ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง วัดผลสำเร็จของงานในช่วงเวลาที่กำหนดไว้แน่ชัด เพื่อเปรียบเทียบผลสำเร็จของงานกับเป้าหมายในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลหรือขององค์การว่าเป็นอย่างไร

นอกจากนี้ ริงชีย์ สันติวงษ์ (2525: 198), Heneman Herbert III; et al. (1983), สำนักงาน ก.พ. (ม.ป.ป.: 1), ศุสดี รุมาคม (2551: 4), ชูชัย สมิทธิไกร (2552: 366), และ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัษฐกุล (2553: 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงาน คุณลักษณะ ที่มีความหมาย และมีคุณค่าต่อภาระงานที่ได้ปฏิบัติภายในเวลาที่กำหนด โดยใช้เกณฑ์ หรือมาตรฐาน ที่กำหนดไว้ เป็นเครื่องมือในการเปรียบเทียบ

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

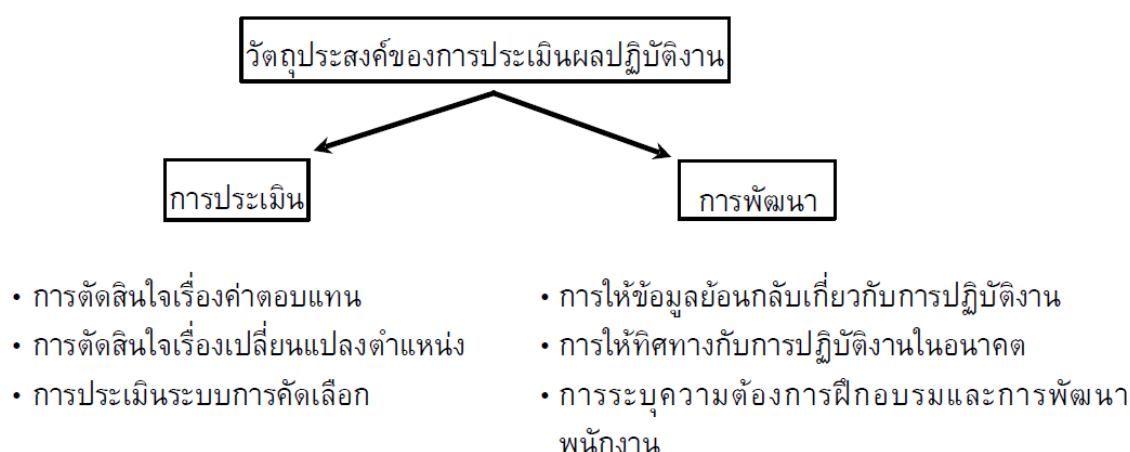
แนวคิดปัจจุบันเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การทำงานจะให้ความสำคัญกับ ผลงานที่เกิดขึ้น และยึดเป้าหมายของงานเป็นหลัก การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดสมัยใหม่มีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการ คือ 1) เน้นเรื่องผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน 2) ยึดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร และ 3) ต้องมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายงานวิธีการเช่นนี้จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และทำให้มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานบรรลุเป้าหมาย ช่วยลดความสับสนในการทำงาน เพราะพนักงานจะรู้ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมาย (ประเวศ มหารัตน์สกุล. 2545: 70-73)

ความสำคัญที่มีต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร ตามการศึกษาของ อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัษฐกุล (2546: 2) คือ 1) ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไรมีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีส่วนใดที่ควรจะคงไว้และส่วนใดควรปรับปรุง 2) ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา จะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์กรมากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น และ 3) ความสำคัญต่อองค์กร จะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อการบริหารงานดังที่กล่าวมา องค์กรต่างๆ จึงกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้น การวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินการอย่างรอบคอบ เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่างๆ ติดตามมาในภายหลังจากที่นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์หลักสองประการ คือ คือ วัตถุประสงค์ด้านการประเมิน และวัตถุประสงค์ด้านการพัฒนา (มุสตี รุมาคม. 2551: 5) การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกนำไปใช้ในการตัดสินใจ และการให้แนวทางกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาจากแนวคิดเรื่องการตัดสินใจและการให้แนวทางเป็นสิ่งที่กำหนดวัตถุประสงค์สำคัญสองประการข้างต้น ซึ่งมีรายละเอียดย่อยๆ ดังภาพประกอบ 4



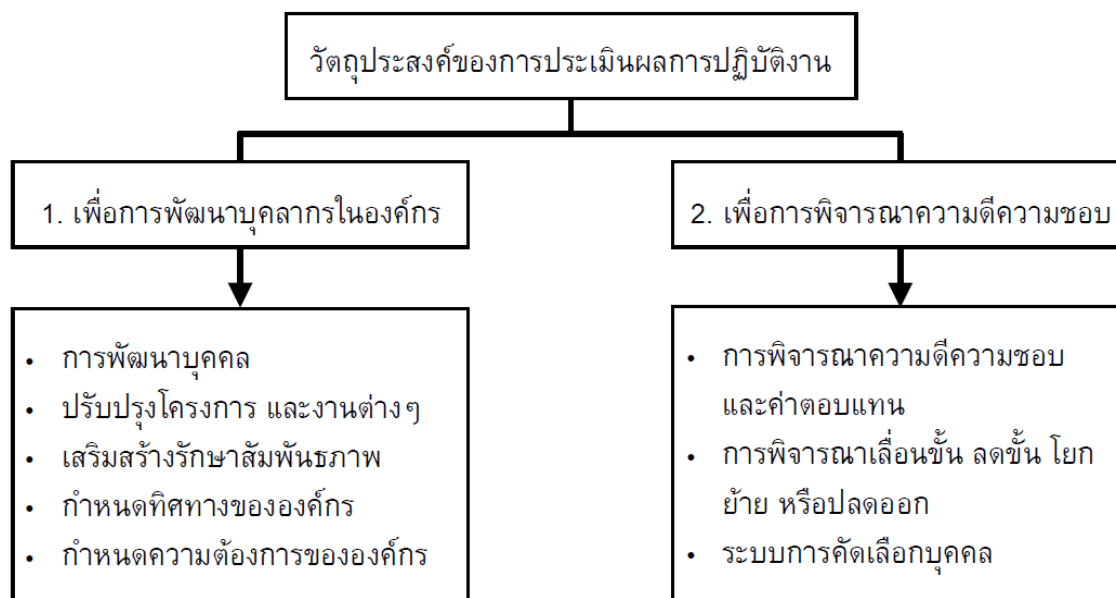
ภาพประกอบ 4 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ที่มา: มุสตี รุมาคม. (2551). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. หน้า 5.

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌกร (2553: 13-14) มี ดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ ให้เป็นไปโดยเสมอภาคและเป็นธรรม
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นลดตำแหน่ง โยกย้าย และปลดออกอย่างมีเหตุผล และมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อการพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดี ข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุง เสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน
4. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน
5. เพื่อปรับปรุงโครงการต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

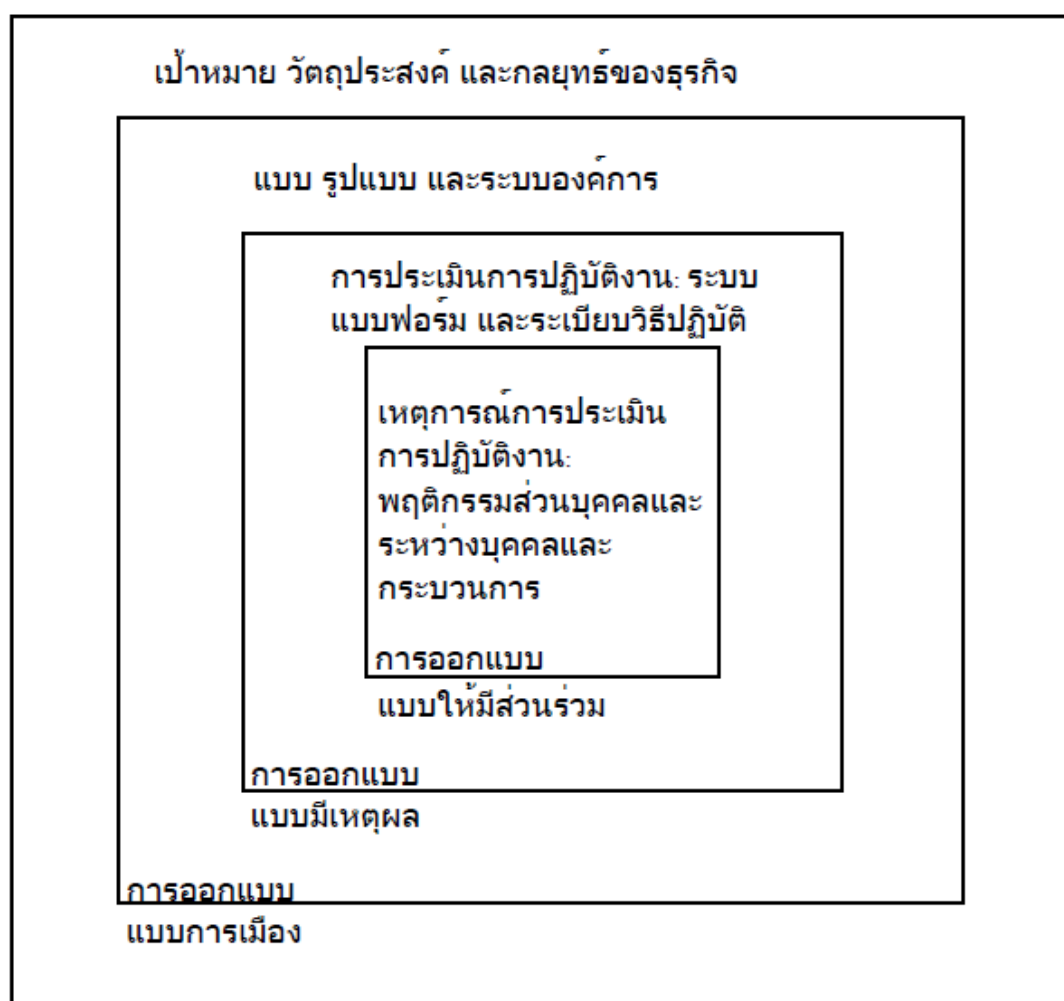
สรุปวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะถูกแบ่งออกเป็นสองส่วนที่สำคัญ คือ 1) เพื่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กร เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาพัฒนาบุคคลที่ถูกประเมินนั้นต่อไป และ 2) เพื่อการพิจารณาความดีความชอบ เป็นการประเมินผล การปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินและบอกระดับของการปฏิบัติงานของบุคคลเพื่อพิจารณาตอบแทน บุคคลนั้นๆ ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 สรุปวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การออกแบบระบบการประเมิน

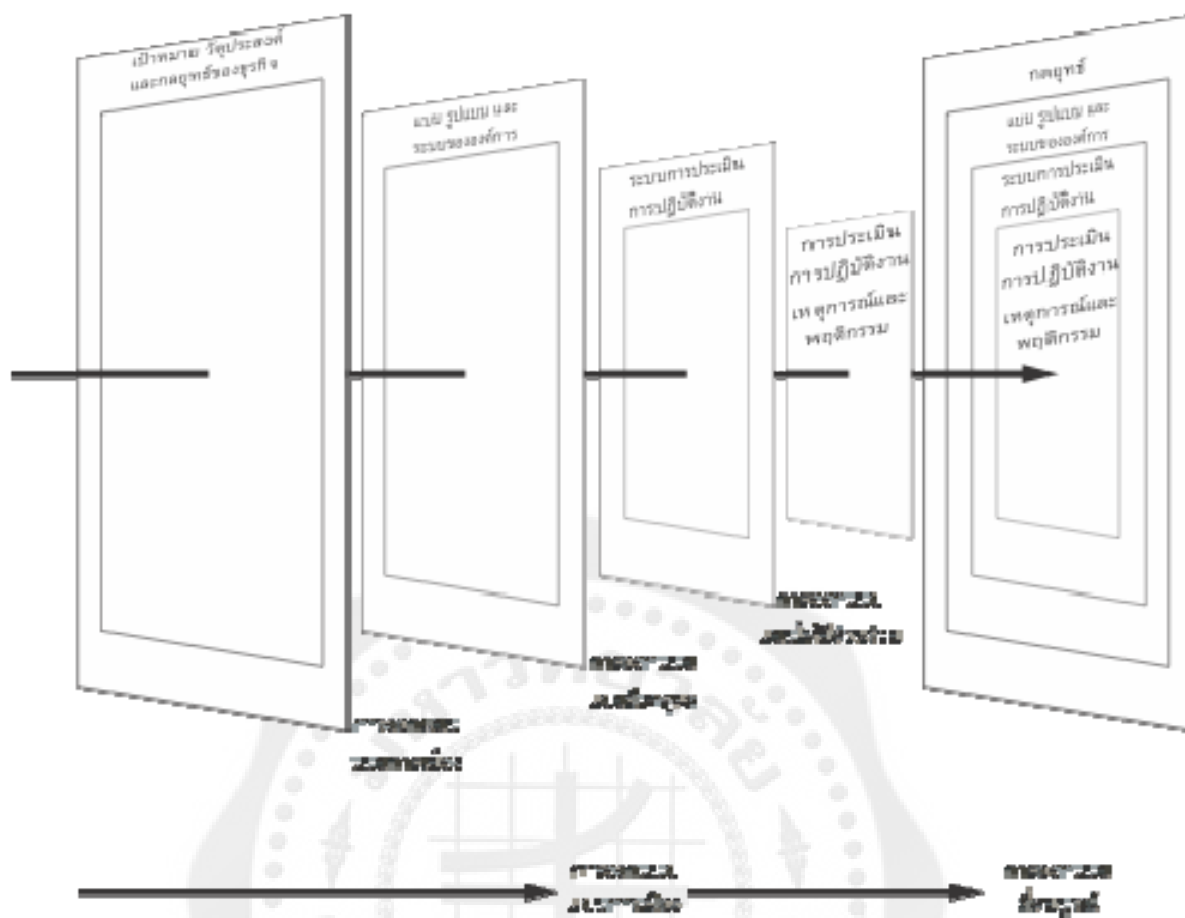
การออกแบบระบบการประเมิน ว่ามี 3 วิธี คือวิธีแบบมีเหตุมีผล วิธีแบบการเมือง และวิธีแบบให้มีส่วนร่วม ข้อพิจารณาต่างๆ จะต้องถูกนำมาเกี่ยวข้องในการออกแบบระบบการประเมิน ข้อพิจารณาระดับหนึ่งจะซ่อนอยู่ในข้อพิจารณาอีกระดับหนึ่งและมีความสัมพันธ์ที่แน่นอนกับวิธีการออกแบบทั้ง 3 วิธี (มุสตี รุมาคม. 2551: 40-44) ซึ่งมีแผนภาพดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 การปฏิบัติงานและการประเมิน: เนื้อหาและกระบวนการ

ที่มา: ผุสดี รุมาคม. (2551). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. หน้า 42.

จากภาพประกอบ 6 การออกแบบระบบการประเมินเป็นผลของกระบวนการและระดับของการออกแบบซึ่งได้มีการปรับปรุงแก้ไขอยู่ตลอดเวลา เริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของธุรกิจ ในแบบการออกแบบแบบการเมือง จากนั้นก็จะเกิดเป็นรูปเป็นร่างขึ้นโดยอาศัยการกำหนดระบบการประเมินในตัวของมันเองที่มีเหตุผลและขั้นตอนนี้จะมีความสมบูรณ์เมื่อทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการนำไปปรับใช้โดยอาศัยการฝึกอบรมและการฝึกการปฏิบัติ ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 การออกแบบการประเมินการปฏิบัติงาน

ที่มา: ผุสดี รุมาคม. (2551). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. หน้า 45.

กระบวนการออกแบบการประเมินที่เหมาะสมจะต้องยึดหลักการที่เป็นแนวทาง 5 ข้อ (ผุสดี รุมาคม. 2551: 45) ดังนี้

หลักการข้อที่ 1: ให้อุคคลที่ต้องใช้ระบบการประเมินมีส่วนร่วม เพื่อทุกคนจะได้เข้าใจงานที่ปฏิบัติได้ดีขึ้น และสามารถปรับปรุงงานของตนเองได้

หลักการข้อที่ 2: มองการประเมินการปฏิบัติงานว่าเป็นเสมือนส่วนหนึ่งของระบบที่ซับซ้อน การประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะรวมการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วย และนำไปสู่การปฏิบัติในเรื่องค่าตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่ง และยังเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างทางวัฒนธรรมขององค์กรด้วย

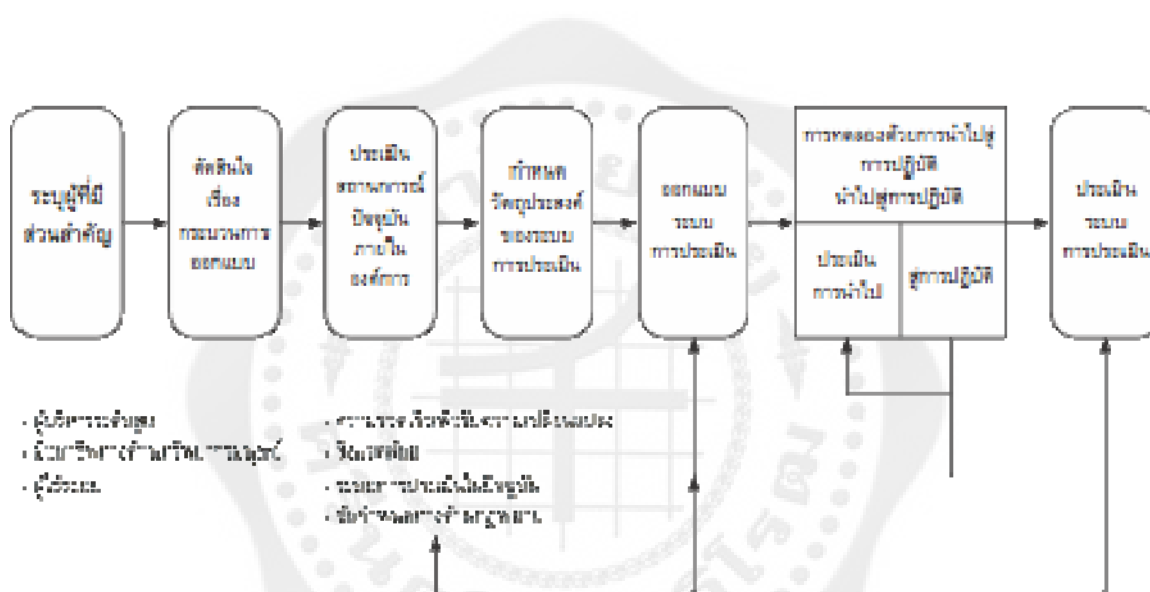
หลักการข้อที่ 3: เรียนรู้จากการนำไปสู่การปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนยากที่ดำเนินได้ถูกต้องในครั้งแรก กลวิธี คือ การศึกษาการนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อที่จะได้สามารถทำการ

เปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ทั้งในตัวระบบการประเมินเองและวิธีการที่ระบบการประเมินนั้นถูกออกแบบและนำไปสู่การปฏิบัติ

หลักการข้อที่ 4: คงความคล่องตัวไว้ ส่วนประกอบบางส่วนของระบบการประเมินบางอย่าง จะต้องมีความแน่นอนตายตัว แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องคำนึงถึงความคล่องตัวด้วย

หลักการข้อที่ 5: จงอดทน เนื่องจากระบบการประเมินเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน และระบบการประเมินมักจะต้องการความเปลี่ยนแปลงในค่านิยมและพฤติกรรมพื้นฐานจึงต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ และปรับปรุงแก้ไขระบบการประเมินอย่างต่อเนื่องด้วย

จากหลักการออกแบบทั้ง 5 ข้อ ควรจะนำไปรวมใช้กับกระบวนการ 7 ขั้นตอน เพื่อใช้ในการออกแบบและการนำระบบการประเมินไปสู่การปฏิบัติ ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 การปฏิบัติงานและการประเมิน: เนื้อหาและกระบวนการ

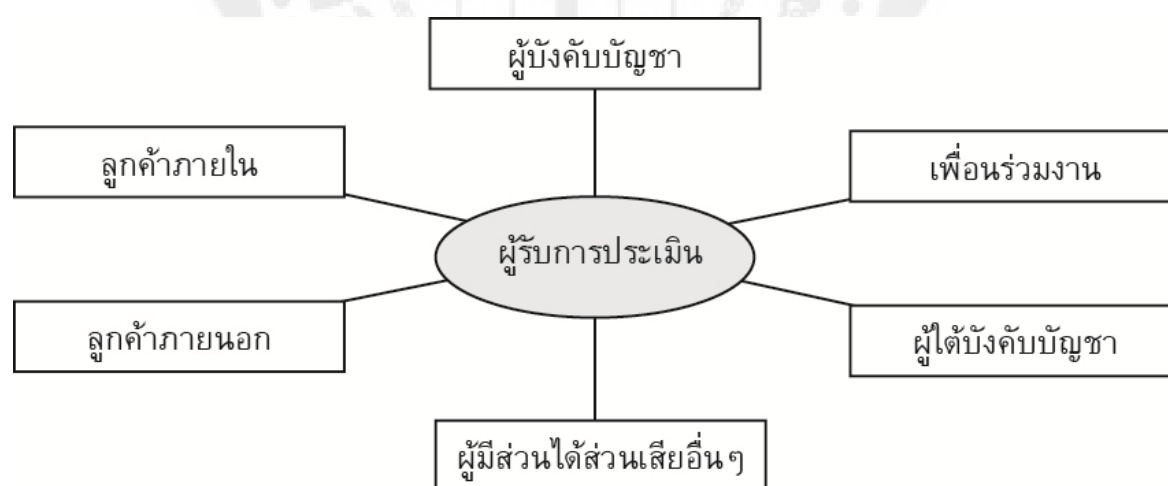
ที่มา: ผุสดี รุมาคม. (2551). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. หน้า 45.

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่มากมายหลายวิธี แต่ละวิธีเหมาะสมกับการประเมินการปฏิบัติงานในลักษณะใดขึ้นอยู่กับลักษณะงานและมาตรฐานที่กำหนดไว้ ในที่นี้จะศึกษาเฉพาะวิธีที่เป็นที่นิยมในปัจจุบัน 3 วิธี ได้แก่ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา (the 360 degree of performance evaluation) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI: Key Performance Indicators) และ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยสมรรถนะ (Competency Assessment)

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

ปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับการใช้ผู้ประเมินหลายคนในการประเมินผลการปฏิบัติงานเริ่มเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลาย ข้อดีคือ ทำให้มีข้อมูลของผู้รับการประเมินจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยเชื่อว่าการทราบข้อมูลของผู้รับการประเมินจากหลายแหล่ง น่าจะมีความถูกต้องและเชื่อถือได้มากกว่าการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเพียงผู้เดียว (อลงกรณ์ มีสุทธา; และ สมิต สัษฐกร. 2554) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Hybrid System) ที่มุ่งเน้นให้ทราบถึงสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานผู้รับการประเมินจากหลายแหล่งข้อมูลเพื่อให้มีความถูกต้องแม่นยำ และเชื่อถือได้มากกว่าการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเพียงลำพัง ทั้งนี้ได้ใช้วิธีการประเมินผสมผสานกันหลายวิธี ทั้งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้งานสำเร็จ ได้แก่ วิธีประเมินโดยใช้ผู้ประเมินหลายคน วิธีประเมินโดยใช้เพื่อนร่วมงานประเมิน วิธีประเมินตนเอง รวมทั้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ กับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานผู้รับการประเมินทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินด้วย โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นการรวบรวมข้อมูลตามหลักเกณฑ์หรือหัวข้อการประเมิน ที่องค์กรกำหนดจากหลายแหล่งมาประกอบการพิจารณา การตัดสินใจ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน เนื่องจากผู้ประเมินอาจไม่สามารถเห็นภาพของการทำงานของผู้รับการประเมินได้ครบทั้งหมด (วรรณวิภา ไตลังคะ. 2555: 215)



ภาพประกอบ 9 แสดงระบบการประเมินผลแบบ 360 องศา

ที่มา: วรรณวิภา ไตลังคะ. (2555). การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา: ข้อจำกัด และปัจจัยแห่งความสำเร็จ. หน้า 216.

การประเมินผลแบบ 360 องศา มีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการคือ

1. เพื่อใช้ในการพัฒนาพนักงานผู้รับการประเมินโดยมุ่งเน้นที่จุดแข็ง และพัฒนาในจุดที่ต้องปรับปรุง เพื่อให้พนักงานมีทักษะความสามารถที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน
2. เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้พนักงานทราบว่าต้องทำงานอย่างไรและจะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างไร นอกจากนี้ก็นำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน

ในการนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มาใช้กับองค์กรนั้นเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ ต้องพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ ในหลายแง่มุม เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสิ่งที่ควรพิจารณา เช่น

1. หัวข้อสำคัญที่ใช้พิจารณาในการตัดสินใจใช้ระบบการประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ซึ่งมีแง่มุมต่างๆ ได้แก่ แบบสอบถามที่ใช้ในการประเมินผล ความถี่ในการประเมิน การรักษาความลับเกี่ยวกับผลการประเมิน วัตถุประสงค์ในการประเมิน การเข้าร่วมในกระบวนการประเมินผล การช่วยในการดำเนินการแจ้งผลการประเมิน และการรายงานสรุปผลการประเมิน

2. แนวปฏิบัติต่างๆ ที่จำเป็น และจะทำให้การดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดของ Walter, Manuel and CCL Associates (1998: 150) ได้แก่ 1) การชี้แจงวัตถุประสงค์ 2) การสื่อสารอย่างชัดเจนเกี่ยวกับกติกาและข้อจำกัด 3) ผู้ประเมินควรได้รับการคัดเลือกจากผู้บริหารหรือบุคคลที่ไม่ได้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล 5) การจัดหาสิ่งสนับสนุนให้บุคลากรในการพัฒนาตนเอง 6) การให้คำแนะนำในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง 7) ข้อคำถามในแบบประเมินควรออกแบบมาเป็นอย่างดี 8) พิจารณาทางเลือกต่างๆ ในการกำหนดระดับการประเมิน 9) ระดับการวัดคำตอบควรมีการสร้างอย่างเหมาะสม 10) หัวข้อที่จะประเมินควรเป็นเรื่องที่บุคคลสามารถจะพัฒนาและปรับปรุงได้ 11) กลยุทธ์และกรอบในการนำเสนอรายงานการประเมิน ควรเป็นรูปแบบที่ชัดเจนเข้าใจง่าย เช่น การใช้กราฟ หรือแผนภูมิ 12) ทำความคุ้นเคยกับเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล และ 13) พิจารณาระยะเวลาประเมินต่างๆ หลังการวัดหรือประเมินผล โดยให้มุ่งการติดตามความก้าวหน้าของงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. การทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาการเกี่ยวกับการประเมินผลแบบ 360 องศา จะเพิ่มมุมมองในการวางระบบการประเมินในองค์กรด้วย เช่น ผู้รับการประเมิน ในอดีตเป็นพนักงานระดับหัวหน้า ปัจจุบันเป็นพนักงานทุกระดับ เครื่องมือที่ใช้ประเมิน ในอดีตใช้กระดาษ ปัจจุบันใช้คอมพิวเตอร์หรือเป็น Web Based เป็นต้น

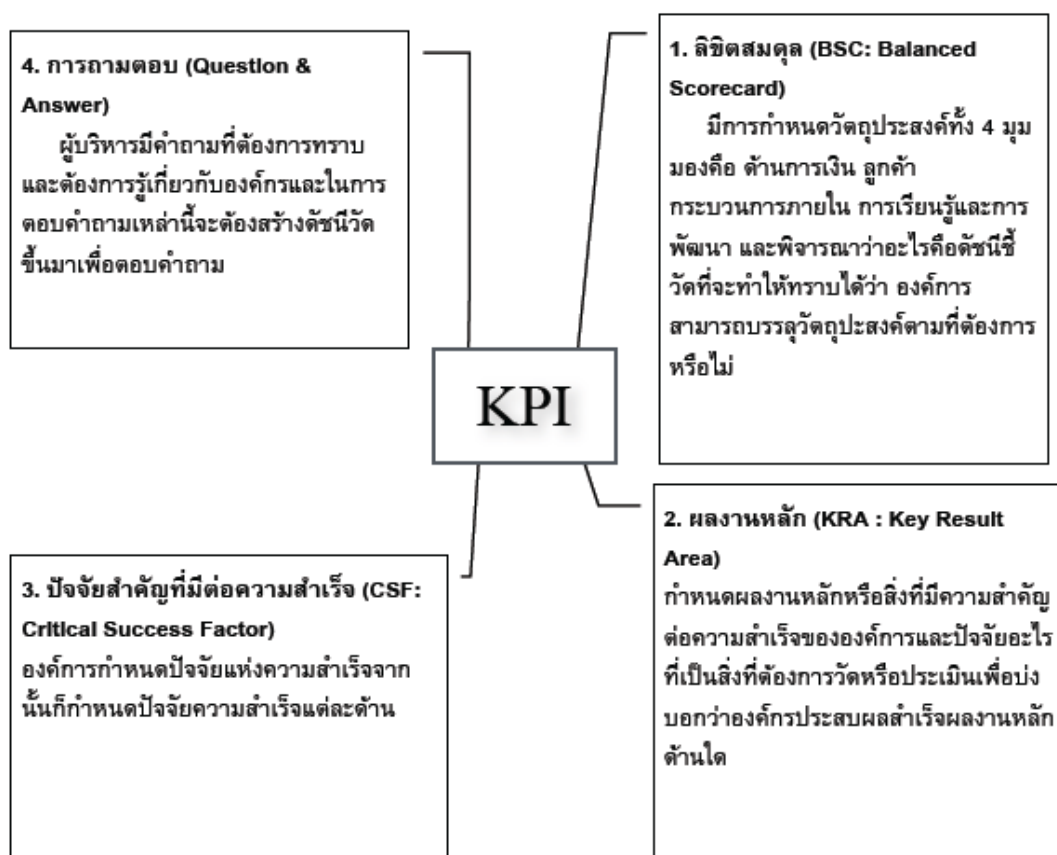
4. การนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่นำมาใช้เสริมกับการประเมินผลงานตามปกติ มิใช่นำมาใช้แทนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ตามการศึกษาของ วรรณวิภา ไตลังคะ (2555: 229) คือ 1) ควรมีการนำร่องการประเมินกับผู้บริหาร

องค์กร ก่อนนำไปใช้ประเมินกับพนักงานจริง 2) มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการประเมินที่เป็นจริง แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 3) มีการสื่อสารอย่างชัดเจนเกี่ยวกับการรักษาความลับของข้อมูล 4) ควร พิจารณาระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งของผู้ประเมินเป็นสำคัญเพื่อให้ได้ผลการประเมินที่เกิดจากความ เข้าใจ 5) เครื่องมือในการประเมินต้องมีความเที่ยง ความตรง และมีพื้นฐานมาจากวิธีการทางสถิติ 6) ควรให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินเป็นผู้ตีความหมายของข้อมูลย้อนกลับ และ 7) ควรให้ ความสำคัญกับการติดตามผลหลังจากแจ้งผลการประเมินเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมี ประสิทธิภาพ

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก เป็นวิธีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่นิยมแพร่หลายในปัจจุบันโดยเฉพาะองค์กรที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการสมัยใหม่ เป็นการ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดและพัฒนามาจากวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของ งานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or Objective Based Approach) ซึ่งมีข้อจำกัดหรือจุดอ่อน ในด้านการเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรในอันที่จะทำให้ องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขันโดยพัฒนาเป็นดัชนีวัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators) เพื่อประเมินความสำเร็จขององค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถเจริญเติบโตและ แข่งขันได้ในระยะยาว ดัชนีวัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators) คือเครื่องมือหรือดัชนีที่ ใช้ในการวัดผลว่าผลการดำเนินงานที่สำคัญในด้านต่างๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร ในการจัดทำดัชนี วัดผลงานหลักมีหลายวิธี ได้แก่การจัดทำลิขิตสมดุล (BSC: Balanced Scorecard) ผลงานหลัก (KRA: Key Result Area) ปัจจัยสำคัญที่มีต่อความสำเร็จ (CSF: Critical Success Factor) และจาก การถามตอบ (Question & Answer) (อลงกรณ์ มีสุทรา และสมิต สัชฌกร. 2553)



ภาพประกอบ 10 ในการจัดทำดัชนีวัดผลงานหลัก แผนภูมิแสดงวิธีต่างๆ

ที่มา: อลงกรณ์ มีสุทธา; และสมิต สัชฌุกร. (2553). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. หน้า 49.

ลิขิตสมดุล (BSC: Balanced Scorecard) คือ เค้าโครง หลายมิติที่ใช้สำหรับกำหนด ดำเนินการ และบริหารจัดการกลยุทธ์ทุกระดับ โดยมีการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม และการวัดหรือประเมินกับกลยุทธ์ขององค์กร ความสมดุลที่มุ่งหวังให้เกิดขึ้นนั้นเป็น ความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ระยะสั้นกับวัตถุประสงค์ระยะยาว ระหว่างดัชนีที่ใช้วัดต้นทุน กับ ดัชนีที่ใช้วัดกับเรื่องที่ไม่ใช่ต้นทุน ระหว่างดัชนีวัดที่เป็นผล กับดัชนีวัดที่เป็นเหตุ ระหว่างมุมมองผล การดำเนินงานภายนอกกับผลการดำเนินงานภายใน

การจัดทำลิขิตสมดุล เป็นวิธีที่นิยมและจัดทำกันมากในการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานหลัก (KPI) ดังนั้นในการอธิบายครั้งนี้จึงขอเสนอและกล่าวถึงการกำหนดดัชนีวัดผลงานหลักโดยวิธีการ จัดทำลิขิตสมดุล ดังนี้ คือ จัดทำมุมมองของลิขิตสมดุล ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมอง ด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการ พัฒนาโดยแต่ละมุมมองประกอบไปด้วย (อลงกรณ์ มีสุทธา; และสมิต สัชฌุกร. 2553)

1. วัตถุประสงค์ของทั้ง 4 มุมมองของลิขิตสมดุล (Objective of Balanced Scorecard) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุทั้ง 4 ด้านมุมมอง

2. ดัชนีวัดผลงานหลัก (Measures หรือ Key Performance Indicators) ได้แก่ดัชนีวัดผลของวัตถุประสงค์แต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่ต้องการบรรลุของดัชนีวัดแต่ละประการ

4. แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) เป็นสิ่งที่ต้องการจะต้องจัดทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยไม่ใช่แผนปฏิบัติการเป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ขั้นตอนในการจัดทำลิขิตสมดุล ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่การทำ SWOT Analysis เพื่อให้ทราบทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรอย่างชัดเจน

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์องค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร

3. วิเคราะห์และกำหนดว่าลิขิตสมดุล (BSC: Balanced Scorecard) ขององค์กรควรมีกี่มุมมอง และแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

4. จัดทำแผนที่กลยุทธ์ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมองโดยพิจารณาว่าการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กรได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านใดบ้าง

5. ลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์

6. วัตถุประสงค์ต้องมีความสัมพันธ์กันทั้งเหตุและผล

7. ผู้บริหารระดับสูงต้องมีการประชุมเพื่อยืนยันแผนกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

8. ต้องกำหนดดัชนีชี้วัดวัตถุประสงค์ในแต่ละข้อ

9. แปลงแผนงานหรือโครงการหลักให้เป็นของผู้บริหารระดับรองลงมาได้ เพื่อสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการตามโครงการหลัก

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยสมรรถนะ

สมรรถนะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลการดำเนินงาน และการเจริญเติบโตขององค์กรในหลายๆ ด้าน อันจะช่วยเสริมสร้างให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว สมรรถนะมีแนวโน้มที่จะมีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพราะเมื่อพนักงานมีสมรรถนะตามความต้องการขององค์กรย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรโดยรวม เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

(อลงกรณ์ มีสุทธา; และ สมิต สัจฉกร. 2553: 49,77) แนวทางการกำหนดสมรรถนะ มีวิธีการดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 แนวทางการกำหนดสมรรถนะ

ที่มา: ออลงกรณ์ มีสุทธา; และสมิต สัจฉกร. (2553). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. หน้า 49.

สมรรถนะที่ได้จาก Strategic Management Approach เป็นสมรรถนะที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรได้ ในทางปฏิบัติโดยทั่วไป องค์กรต่างๆ มักส่งเจ้าหน้าที่หรือผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลไปแสวงหาความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิตามวิธีที่ 4 แล้วนำมาเสนอให้ฝ่ายบริหารพิจารณาว่า จะนำมาใช้กับองค์กรหรือไม่เพียงไร ซึ่งก็แล้วแต่องค์กรนั้นๆ สมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน มักถูกกำหนดโดยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในงานหรือเรื่องนั้นๆ เป็นอย่างดี จึงสามารถกำหนดได้อย่างเหมาะสม และครอบคลุมเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง

อลงกรณ์ มีสุทธา; และ สมิต สัจฉกร (2553: 58) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะไว้ 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน (Functional Competencies) เป็นสมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ ความชำนาญในงานต่างๆ และการบริหารจัดการ

2. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Soft/Behavior Competencies) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ สมรรถนะหลักของผู้ปฏิบัติงาน และสมรรถนะด้านพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน โดยสมรรถนะด้านพฤติกรรมจะช่วย

ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำสมรรถนะด้านเทคนิคมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. สมรรถนะด้านธุรกิจ (Business Competencies) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ การกำหนดสมรรถนะประเภทนี้เพื่อให้ทราบว่า สมรรถนะใดที่จำเป็นสำหรับผู้นำหรือผู้บริหารในการนำธุรกิจหรือองค์กรให้อยู่รอดและเจริญเติบโต

รูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) ใช้เป็นเครื่องมือในการระบุสมรรถนะ ที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน หรือเตรียมการไว้สำหรับตำแหน่งอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือโยกย้ายไปยังตำแหน่งงานอื่น ในการกำหนดกลุ่มของสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับองค์กร จะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับลักษณะงานในองค์กรนั้นๆ เป็นสำคัญ แต่โดยทั่วไปแล้วจะมี สมรรถนะหลัก (Core Competency) และ สมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน (Functional Competency) ประกอบกันเป็นรูปแบบสมรรถนะของสายอาชีพหนึ่งๆ นอกจากรูปแบบสมรรถนะจะประกอบด้วยกลุ่ม/ชุดสมรรถนะ (Competency Grouping/Cluster) แล้วก็จะมีสมรรถนะต่างๆ ของแต่ละกลุ่ม พร้อมทั้งคำนิยาม (Definition) ระดับความชำนาญ (Proficiency Level/Scale) และพฤติกรรมหลักหรือพฤติกรรมที่บ่งชี้หรือการกระทำที่สังเกตได้ (Key Behavior/Key Action/Performance Criteria) เพื่อให้มีรายละเอียดเพียงพอเพื่อใช้ในการวัดสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานได้

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องมีการกำหนดมาตรฐาน หรือ เกณฑ์มาตรฐานไว้ใช้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 3 รูปแบบ คือ (อิสลักข์ณ เจนเขว้า. 2550: 40; อ้างอิงจาก สมบูรณ์ ดันยะ. 2536: 4)

1. โมเดลความงอกงาม (Growth model) พิจารณาความงอกงาม ความเจริญเติบโตที่เกิดขึ้น โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ย และการกำหนดช่วงคะแนนที่เพิ่มขึ้น

2. โมเดลสมบูรณ์ (Absolute model) เป็นการกำหนดหลักเหตุผล ดังนี้ 1) กรณีที่มีหน่วยธรรมชาติคะแนนที่เป็นเกณฑ์ ในกรณีนี้มีความสัมพันธ์กันสูงมากกับพฤติกรรมการปฏิบัติ และ 2) กรณีไม่มีหน่วยธรรมชาติ จะใช้ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้กำหนดขึ้นมา แล้วใช้ค่าเฉลี่ยจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นเกณฑ์ในการประเมิน

3. โมเดลสัมพัทธ์ (Relative model) เป็นการกำหนดเปรียบเทียบกับพฤติกรรมของกลุ่ม มี 2 ลักษณะ คือ 1) เปรียบเทียบกันเองภายในกลุ่ม หรือการเปรียบเทียบกับปกติวิสัย และ 2) เปรียบเทียบกับกลุ่มที่คล้ายคลึงกัน หรือเปรียบเทียบกับกลุ่มควบคุม

การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนความสามารถในการปฏิบัติงาน (scoring rubric) และ เกณฑ์การประเมินคุณภาพของงาน ในขั้นตอนนี้การสร้างคู่มือเพื่อยึดเป็นกฎเกณฑ์ในการให้คะแนนเป็นสิ่งที่จะต้องกระทำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้การให้คะแนนมีความเป็นปรนัยมากที่สุด วิธีการกำหนด

เกณฑ์การให้คะแนน (scoring rubrics) มี 2 ประเภท ได้แก่ คุณภาพที่กำหนดเป็นข้อความทั่วไปไม่ยึดติดกับเนื้อหา (general scoring rubrics) และ คุณภาพที่กำหนดเป็นข้อความที่เจาะจง ยึดติดกับเนื้อหาที่ต้องการวัด (specific scoring rubrics) การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนมี 2 ประเภท คือ 1) การกำหนดเกณฑ์แบบองค์รวม (Holistic rubrics) เป็นการกำหนดเกณฑ์ กว้างๆ ไม่แยกให้คะแนนตามแต่ละองค์ประกอบย่อย และ 2) การกำหนดเกณฑ์แบบเกณฑ์ย่อย (Analytic rubrics) เป็นการกำหนดเกณฑ์ โดยแยกการให้คะแนนตามแต่ละองค์ประกอบย่อย แล้วสรุปเป็นคะแนนรวมทีหลัง (ชวลิต ชูกำแพง. ออนไลน์)

เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีหลายแบบด้วยกัน โดยหลักๆ แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท (ชวลิต ชูกำแพง. ออนไลน์)

1. เครื่องมือประเภทที่ใช้ในการวัดการปฏิบัติงาน เป็นการวัดการปฏิบัติงานที่เน้นทักษะความสามารถในการทำงาน ความถูกต้องของการปฏิบัติ ลำดับการทำงาน วิธีการวัดที่มีความเที่ยงตรงคือ การใช้การสังเกต ประเมินพฤติกรรมการทำงาน เครื่องมือที่ใช้ในการสังเกตที่ใช้กันมาก ได้แก่ 1) แบบตรวจสอบรายการ (checklist) 2) ระเบียนพฤติกรรม (anecdotal record) และ 3) มาตรฐานส่วนประมาณค่า (rating scale)

2. เครื่องมือประเภทที่ใช้ในการวัดผลงาน สำหรับการวัดคุณภาพของผลงาน ไม่ว่าจะเป็นผลงาน รายงาน การทดลอง (lab report) work sample โครงการงาน

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้ (ชวลิต ชูกำแพง. ออนไลน์)

1. การกำหนดพฤติกรรมที่บ่งชี้ทักษะการปฏิบัติ ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์จุดมุ่งหมายของการเรียนการสอนให้ชัดเจน ผู้ที่กำหนดเป็นผู้ที่มีความรู้ในงานที่ทำอย่างดี

2. การเลือกรูปแบบของเครื่องมือที่เหมาะสม และสร้างข้อรายการที่แทนพฤติกรรมที่วัด ขั้นตอนนี้ ผู้วัดตัดสินใจว่าจะใช้แบบสังเกตแบบใดในการประเมินพฤติกรรม ทั้งนี้ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับสิ่งที่ต้องการวัด หากพฤติกรรมที่มุ่งวัดเน้นที่ลำดับขั้นตอนการทำงาน ก็อาจใช้แบบตรวจสอบรายการ แต่หากเน้นที่คุณภาพของการปฏิบัติก็อาจใช้มาตรฐานส่วนประมาณค่า เป็นต้น

3. การสร้างข้อรายการพฤติกรรมที่ต้องการวัด โดยปกติจะแยกเป็นสองส่วน คือรายการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงาน และรายการที่แสดงถึงคุณภาพของงานที่ปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น

การตรวจสอบเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ซึ่งถือว่าเป็นเกณฑ์สำหรับระบบประเมินผลที่ดี (Fisher, Schoenfeldt & Shaw. 1996:458; Stone. 1998: 278) รายละเอียดของความเที่ยงและความเชื่อมั่น มีดังนี้

1. ความเที่ยง การวัดที่ดีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานจะต้องวัดลักษณะงานที่สำคัญและเป็นอิสระจากอิทธิพลต่างๆ และเพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเที่ยงตรงต้องวัดการปฏิบัติงานของบุคลากรตามความเป็นจริง

2. ความเชื่อมั่น เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นเชื่อถือได้ ก่อให้เกิดผลการประเมินที่ตรงกัน ผู้ทำการประเมินต้องมาจากระดับเดียวกันขององค์การ เช่น เป็นผู้นิเทศ 2 คน หรือเป็นผู้ประเมินที่ได้รับการแต่งตั้งทั้ง 2 กลุ่ม เป็นต้น หากผู้ประเมินเป็นผู้นิเทศ 4 คน และเป็นผู้ประเมินที่ได้รับการแต่งตั้ง 1 กลุ่ม จะทำให้เกิดความไม่น่าเชื่อถือได้ในการประเมินที่เกิดขึ้น (สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ. 2543)

จากข้างต้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู มีองค์ประกอบพื้นฐานหลัก คือ

1. วัตถุประสงค์ของการประเมิน ได้แก่ 1) เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของครู และ 2) เพื่อการพิจารณาความดีความชอบ

2. วิธีการประเมิน ได้แก่ 1) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูแบบ 360 องศา 2) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI) และ 3) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูด้วยสมรรถนะ

3. เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินแต่ละหัวข้อของเนื้อหาสาระที่ประเมิน รวมถึงน้ำหนักคะแนนจากผู้ประเมินแต่ละกลุ่ม

4. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ แบบประเมินออนไลน์ ที่สามารถประเมินได้ตลอดเวลาซึ่งเป็นเครื่องมือที่วัดได้ทั้งการปฏิบัติงานและผลงาน

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ จัดเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยการพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ มีสาระสำคัญ ดังนี้

ความหมายของรูปแบบ

ความหมายของรูปแบบที่นักวิชาการ เช่น Good (1973: 370), Keeves (1988: 559), Stoner; & Wankel (1986: 12), Willer (1968: 15), วิสุทธิ วิจิตรภักษราภรณ์ (2547: 9); รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548: 14) ศักดา สถาพรวงษา (2549: 16) และรัตนะ บัวสนธ์ (2552: 124) สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ของความคิด องค์ประกอบและตัวแปรต่างๆ ที่มีในระบบที่เป็นแนวทาง และวิธีการที่นำมาปฏิบัติ โดยสามารถบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ได้

ประเภทของรูปแบบ

ประเภทของรูปแบบที่แตกต่างกัน ดังนี้ ตามการจัดแบ่งประเภทของ Keeves (1988: 561) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบ 5 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัย เทียบเคียงในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม ให้เห็นเป็นรูปธรรม สร้างรูปแบบโดยใช้หลักการเทียบเคียงโครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และลักษณะของข้อมูล

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเพื่อบรรยายหรืออธิบาย ปรากฏการณ์ด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์นั้นๆ

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้สมการหรือสูตรทางคณิตศาสตร์ เพื่อแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือองค์ประกอบต่างๆ มักนิยมใช้ในด้านวิทยาศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์

4. รูปแบบเชิงสัมพันธ์ (Schematic Model) เป็นรูปแบบที่เป็นแผนภูมิอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสำคัญเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีผลต่อกัน

5. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Casual Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนาจากการวิเคราะห์วิเคราะห์เส้นทาง มีหลักการสร้างรูปแบบเชิงสาเหตุ คือ การนำตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

5.1 รูปแบบเชิงสาเหตุทิศทางเดียว (Recursive Model) เป็นรูปแบบแสดงความสัมพันธ์ของสาเหตุ หรือตัวแปรอื่นที่มีเส้นเชื่อมโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุไปในทิศทางเดียว ไม่มีความสัมพันธ์แบบย้อนกลับ

5.2 รูปแบบเชิงสาเหตุมีทิศทางย้อนกลับ (Non-recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบเส้นคู่ระหว่างตัวแปร โดยทิศทางของความสัมพันธ์ของตัวแปรหนึ่งอาจเป็นได้ทั้งสาเหตุและผลของตัวแปรอื่นๆ ภายในรูปแบบนั้น คือ ความสัมพันธ์ที่ไปแล้วย้อนกลับ ข้อมูล หรือความรู้ที่มีอยู่

เฮอร์ซี และบลันชาร์ด; และจอห์นสัน (ศักดิ์ดา สถาพรจนา. 2549; อ้างอิงจาก Hersey 1982; Blanchard; และ Jonson.1996) ซึ่งสรุปไว้ว่า รูปแบบกับทฤษฎีไม่ใช่สิ่งเดียวกันแต่มีความสัมพันธ์กันใน 2 ลักษณะ คือ

1. รูปแบบเชิงทฤษฎี (theoretical model) คือ ตัวแบบที่สร้างขึ้นจากประสบการณ์งานวิจัย หรือทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เพื่อหาข้อสรุปที่ใช้อธิบาย ทำนาย หรือควบคุมปรากฏการณ์ของเรื่องที่ศึกษา เมื่อทดสอบตัวแบบกับข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้แล้ว ถ้ามีความสอดคล้องกันตัวแบบนั้นก็มีความน่าเชื่อถือ อันอาจนำไปสู่การสร้างทฤษฎีเรื่องนั้นๆ ต่อไป ดังนั้นการสร้างตัวแบบเชิงทฤษฎีจึงอาจเป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของการสร้างทฤษฎีใหม่ๆ เท่านั้น

2. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (practical model) คือ ตัวแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เพื่อให้เข้าใจทฤษฎีนั้นได้ง่ายยิ่งขึ้น หรือเพื่อใช้อธิบาย ทำนาย หรือควบคุมปรากฏการณ์ของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นตัวแบบจึงเป็นเพียงแบบจำลองอย่างหนึ่งที่ได้จากทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ

สรุปได้ว่าการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นรูปแบบเชิงแนวคิดที่เป็นโครงสร้างของแนวคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎี เพื่ออธิบายปรากฏการณ์บางอย่าง เป็นรูปแบบเชิงสัมพันธ์ ที่เป็นแผนภูมิแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสำคัญเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีผลต่อกันได้ และเป็นรูปแบบเชิงเปรียบเทียบที่ใช้การอุปมา อุปมัย เทียบเคียงในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจเชิงรูปธรรม สร้างรูปแบบโดยใช้หลักเทียบเคียงโครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และสอดคล้องกับลักษณะของลักษณะของข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่ โดยต้องมีองค์ประกอบของรูปแบบชัดเจน สามารถนำไปทดสอบข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถนำไปใช้ในการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ ได้อย่างกว้างขวาง

องค์ประกอบของรูปแบบ

องค์ประกอบของนั้น มีผู้อธิบายไว้ในหลายลักษณะ ซึ่ง รอบบินส์ (พิสนุ พองศรี. 2542; อ้างอิงจาก Robbins. 1993) เขียนอธิบายไว้ว่า รูปแบบต่างๆ ไป จะต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ วัตถุประสงค์ ตัวแปร และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ส่วน Bardo และ Hartman เขียนอธิบายไว้ว่าองค์ประกอบของรูปแบบขึ้นอยู่กับรูปแบบหรือสิ่งที่ศึกษา และ Brown และ Moberg ได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของแบบจำลอง พบว่าแบบจำลองส่วนใหญ่ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม (environment) เทคโนโลยี (technology) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการบริหารจัดการ (process) และการตัดสินใจสั่งการ (decision-making) (ศักดา สถาพรวงษา. 2549: 15)

อุทัย บุญประเสริฐ และดิเรก วรรณเศียร (2550) ทำการวิจัยการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งสถานศึกษา โดยรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นประกอบด้วย หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เป้าหมายของรูป ลักษณะสำคัญของรูปแบบ เงื่อนไขสำคัญของรูปแบบ ผลงานสำคัญที่จะเกิดขึ้นหลังการใช้รูปแบบ

การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบไว้หลายท่าน เช่น Bardo; & Hartman (1982: 70-71), Brown and Moberg (1980: 16-17), วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547), และ วิโรจน์ ผลแย้ม และ ศักดา สถาพรวงษา (2557: 177-178) สรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย และส่วนสำคัญคือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำเป็นการนำเสนอบริบทแนวคิด หลักการ และวัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2 ตัวระบบหรือรูปแบบ ส่วนที่ 3 แนวทางการนำระบบหรือรูปแบบไปใช้ ส่วนที่ 4 เงื่อนไขความสำเร็จของการนำระบบ หรือรูปแบบไปใช้

จากข้อสรุปดังกล่าว ผู้วิจัยจะได้นำไปประกอบการพิจารณากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ หมายถึง

กระบวนการสร้างและทดลองใช้รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่ได้สร้างขึ้น รวมถึงการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

ผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์ความสอดคล้องของแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของรูปแบบที่ดีตามแนวคิดของ Keeves (1988: 560) รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548: 15) และศักดิ์ดา สถาพรวงษา (2549: 23-24) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของรูปแบบที่ดี ดังที่กล่าวสรุปได้ว่า รูปแบบที่ดีมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ 1) สามารถแสดงถึงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของตัวแปร 2) สามารถใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น และสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) สามารถอธิบายถึงโครงสร้าง กลไก ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล 4) สามารถนำไปสู่การสร้างความคิดใหม่ ความสัมพันธ์ใหม่ หรือการขยายองค์ความรู้และ 5) มีความสอดคล้องระหว่างรูปแบบกับทฤษฎีของเรื่องที่ศึกษา หรือปรากฏการณ์ที่ศึกษา ซึ่งจากข้อสรุปดังกล่าวผู้วิจัยจะได้นำไปใช้เป็นหลักการในการกำกับการสร้างรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ต่อไป

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย คือ 1) กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยด้วยการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) การศึกษาภาคสนามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และ 3) การประเมินความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อศึกษาสมรรถนะของครูเอกชนที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดมีขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย คือ 1) การยกร่างรูปแบบ และ 2) การพัฒนารูปแบบ

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย คือ 1) การตรวจสอบรูปแบบโดยอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และ 2) การตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 4 การแก้ไขปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย คือ 1) อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ และ 2) ปรับปรุงรูปแบบให้เป็นผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์

การตรวจสอบรูปแบบ

แนวคิดในการตรวจสอบรูปแบบที่สังเคราะห์จากแนวคิดของ Maduas; scriven; & Stufflebeam (1983: 399-402); Eisner (1976: 192-193); Keeves (1988: 589-590); และรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548: 17-18) สรุปได้ว่า การตรวจสอบรูปแบบมีเป้าหมายสำคัญเพื่อตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ โดยแบ่งลักษณะของการ

ตรวจสอบออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) การตรวจสอบโดยการพิสูจน์ หรือตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมักจะใช้ในการทดสอบรูปแบบทางวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ และ 2) การตรวจสอบรูปแบบทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งอาจทดสอบโดยวิธีการทางสถิติหรือการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ใช้วิธีการตรวจสอบรูปแบบที่มีลักษณะการตรวจสอบรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญอย่างลึกซึ้งในการการวิเคราะห์ ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ การให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อรูปแบบเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ได้มาตรฐาน มีคุณภาพ และมีความเหมาะสม

การทดสอบรูปแบบ

อุทุมพร จามรมาน (2541) อธิบายว่าการตรวจสอบโมเดล ควรใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (qualitative) และเชิงปริมาณ (quantitative) โดยที่การตรวจสอบโมเดลจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบโมเดลจากหลักฐานเชิงปริมาณ ใช้เทคนิคทางสถิติ โดยมีลักษณะการตรวจสอบ ดังนี้

การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์ ความเกี่ยวข้อง เหตุ-ผลระหว่างตัวแปร การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ (across time, samples, sites) ได้ หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ คือ การสร้างโมเดลใหม่ และการปรับปรุงโมเดลเดิม

วิลเลอร์; และ อีสเนอร์ (วีณา อ่องแสงคุณ. 2549; อ้างอิงจาก Willer. 1967; และ Eisner. 1976) ซึ่งกล่าวถึง การทดสอบรูปแบบ ไว้ว่า การสร้างรูปแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินการที่ต่างกันไป แต่สรุปโดยทั่วไปแล้วจะประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 2 ขั้นตอน คือ การสร้างรูปแบบ และการตรวจสอบเพื่อหาความตรงของรูปแบบ เนื่องจากจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบ หรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ ดังนั้นรูปแบบที่สร้างขึ้นจึงควรมีความชัดเจนและเหมาะสมกับการทดสอบ โดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักจะดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้น และนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป แต่การทดสอบรูปแบบหรือการประเมินในบางเรื่องนั้นก็ไม่สามารถกระทำได้ด้วยข้อจำกัดของสภาพการณ์ต่าง ๆ ดังนั้นในขั้นตอนของการตรวจสอบเพื่อหาความตรงของรูปแบบ การให้ผู้ทรงคุณวุฒิ (connoisseurship) เป็นผู้ตรวจสอบรูปแบบ ก็เป็นวิธีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับ

โดย อีสเนอร์ ได้เสนอแนวคิดการทดสอบหรือประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยเห็นว่าการวิจัยทางการศึกษาล้วนส่วนใหญ่ ดำเนินการตามหลักการทางวิทยาศาสตร์ หรือเชิงปริมาณมากเกินไป ซึ่งในบางเรื่องนั้นต้องการความละเอียดอ่านมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป และเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ เขาจึงได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์ วิจัยอย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา โดยไม่จำเป็นต้องเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ หรือกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (art criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นวัตถุคุณค่า ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ ของผู้ทรงคุณวุฒินั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิโดยตรง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่น ในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามความถนัดและความต้องการของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญที่นำไปใช้ในการพัฒนารูปแบบ ออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง 2) การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ 3) การสร้างรูปแบบ 4) การประเมินรูปแบบ และ 5) การปรับปรุงและการนำเสนอรูปแบบ

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

ศรีนวล สถิตวิทยานันท์ (2542) ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบการประเมินตนเองด้านการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์ ในสถาบันการศึกษาพยาบาล โดยได้ดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างรูปแบบการประเมินตนเอง โดยศึกษาข้อมูล แนวคิดและทฤษฎี รวมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน การพัฒนารูปแบบการประเมิน ศึกษากระบวนการจัดการเรียนการสอน วิเคราะห์เนื้อหาของการประเมินตนเองจากข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่างๆ นำมาร่างรูปแบบการประเมินตนเองด้านการจัดการเรียนการสอน ใช้เทคนิคเดลฟายในการตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้องของเกณฑ์บ่งชี้การประเมินตนเอง และประเมินคุณภาพของรูปแบบการประเมินตนเอง และคู่มือการใช้รูปแบบการประเมินตนเอง 2) การทดลองใช้รูปแบบการประเมินตนเอง โดยทดลองใช้กับอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลจำนวน 30 คน และ 3) การประเมินรูปแบบการประเมินตนเอง โดยให้อาจารย์พยาบาลผู้เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบการประเมินตนเองให้ความคิดเห็นต่อรูปแบบการประเมินตนเอง และเกณฑ์ประเมิน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการพัฒนารูปแบบการประเมินตนเองด้านการจัดการเรียนการสอน ของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ได้เป็นรูปแบบที่มี

องค์ประกอบของระบบการประเมิน มีลักษณะเป็นโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ในการประเมินระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ในการประเมิน ได้แก่ ศึกษาความสำคัญของการประเมินตนเอง ศึกษาหลักการของการประเมินตนเอง กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินตนเอง กำหนดองค์ประกอบของการประเมินตนเองในการจัดการเรียนการสอน สร้างเกณฑ์บ่งชี้ในการประเมินตนเอง ดำเนินการประเมินตนเอง และนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงและพัฒนางานแต่ละองค์ประกอบ 2) ผลการประเมินคุณภาพของรูปแบบการประเมินตนเองและคู่มือการใช้รูปแบบการประเมินตนเอง พบว่า รูปแบบการประเมินตนเองที่พัฒนาขึ้นมีความเป็นไปได้ มีประโยชน์ มีความเหมาะสม และมีความถูกต้องครอบคลุมมากเกือบทุกรายการ ส่วนคู่มือการใช้รูปแบบการประเมินตนเอง พบว่า วัตถุประสงค์ เนื้อหา และกิจกรรมท้ายเรื่องทุกตอนมีความเหมาะสม ครอบคลุมชัดเจน และสะดวกต่อการนำไปใช้ และ 3) ผลการประเมินรูปแบบการประเมินตนเอง จากการทดลองใช้รูปแบบการประเมินตนเอง พบว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพตามเป้าหมายทุกประการ กล่าวคือ เกณฑ์การประเมินทั้ง 3 ด้าน คือ ปัจจัยเบื้องต้น การปฏิบัติ และผลผลิต มีความเป็นไปได้ นำไปปฏิบัติได้จริง มีประโยชน์โดยตรงต่ออาจารย์ผู้ประเมิน และสถาบันการศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน สามารถตอบสนองความต้องการที่นำไปใช้ในการประเมินการจัดการเรียนการสอนได้ และผลการประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบการประเมินตนเองพบว่าผลการเรียนรู้เรื่องการเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอนหลังการทดลองใช้รูปแบบการประเมินสูงกว่าก่อนการทดลองใช้รูปแบบการประเมินตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ไชยยันต์ ถาวระวรรณ (2544) ได้ศึกษาการพัฒนาแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในกรมอาชีวศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) กำหนดรูปแบบ กระบวนการ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในกรมอาชีวศึกษา 2) เพื่อสร้างเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอน และ 3) เพื่อจัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนทำได้ องค์ประกอบต่างๆ ดังนี้ 1) รูปแบบ กระบวนการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนมีความยุติธรรมและเหมาะสมที่จะนำไปใช้ประเมินผล 2) เกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ที่มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ประเมินผล และ 3) คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนที่มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ประเมินผล

พรเทพ รุ่งแผน (2546) ได้ศึกษาการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยได้ดำเนินการวิจัยเป็นขั้นตอนที่สำคัญ 6 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ระบบ ซึ่งจะวิเคราะห์ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป เป็นการศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง การวิจัยเอกสาร และวิเคราะห์ระบบงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การสังเคราะห์ระบบ เป็นขั้นตอนการนำผลการวิเคราะห์ระบบมาใช้จัดองค์ประกอบย่อยใหม่ โดยยึดตามกรอบแนวคิดระบบซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลป้อนกลับ 3) การออกแบบระบบ เป็นขั้นตอนการนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ระบบ

และสังเคราะห์ระบบ มาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการออกแบบองค์ประกอบย่อยๆ ของระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) การตรวจสอบระบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และการประชุมสัมมนาผู้ที่ เกี่ยวข้องกับการประเมินและรับการประเมิน 5) การปรับปรุงระบบ เป็นการนำร่างระบบมาปรับปรุง ให้มีความสมบูรณ์ และ 6) การนำระบบไปใช้ เป็นขั้นตอนการนำระบบที่ผ่านการปรับปรุงจนกระทั่ง มีความสมบูรณ์มากที่สุดไปใช้ในสถานการณ์จริง จากการดำเนินขั้นตอนการวิจัยทั้ง 6 ขั้นตอน ดังกล่าว ผลการวิจัยพบว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานประกอบด้วยโครงสร้างหลัก 4 ด้านคือ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Outputs) และข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) โดยองค์ประกอบของระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) วัตถุประสงค์ของการประเมิน 2) ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน 3) เครื่องมือและเอกสารประกอบการประเมิน 4) ผู้ประเมิน และ 5) ผู้รับการประเมิน ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) วางแผนการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน 2) สร้างและพัฒนาเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) เก็บรวบรวมข้อมูลการ ปฏิบัติงาน และ 4) วิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ด้านผลผลิต ประกอบด้วยบันทึกสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านข้อมูลป้อนกลับ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ 1) ข้อมูลป้อนกลับสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) ข้อมูลป้อนกลับสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และจากการนำระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้จริงพบว่า องค์ประกอบของระบบใน ภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้รับเป็นที่พึงพอใจ ของผู้ประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานงานประเมินในระดับมากทุกด้าน ซึ่งประกอบด้วยมาตรฐานการ ใช้ประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง

อิสลักษณ์ เจนเขว้า (2550) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ครูโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ผลการศึกษา ดังนี้ ผลการพัฒนา รูปแบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ของการประเมินผล ประกอบด้วย 6 ประการ ได้แก่ พัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน ของครู กำหนดนโยบายด้านทรัพยากรบุคคล วางแผนการเพิ่มคุณภาพของนักเรียน ปรับปรุง ประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียน พิจารณาความดีความชอบ พัฒนาหลักสูตร และการเรียน การสอนในสถาบันผลิตครู 2) ผู้ทำการประเมินผล มี 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้รับใบอนุญาตและหรือผู้จัดการ ครูใหญ่ หรือผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าฝ่ายงานและหรือหัวหน้าสายงาน 3) เนื้อหาสาระที่ใช้ในการ ประเมินผล ประกอบด้วย ด้านการเรียนการสอน ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร การ วางแผนการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การวัดและประเมินผล การสอน ด้านการสนับสนุนการสอน ได้แก่ การมอบหมายงานและตรวจผลงานนักเรียน การสอนซ่อมเสริม การวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาสื่อการเรียนรู้ของผู้เรียนการปกครอง 4) เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผล 5) วิธีการที่ใช้ในการประเมินผล 6) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล 7) ระยะเวลาในการประเมินผล การปฏิบัติงาน และ 8) การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน

สมเกียรติ บุญรอด (2551) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายในการศึกษาดังนี้ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) เพื่อสร้างรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3) เพื่อทดลองใช้รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ 4) เพื่อประเมินผลรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เนื้องานที่มุ่งประเมิน 2) ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน 3) วิธีที่ใช้ในการประเมิน 4) ผู้ทำการประเมิน และ 5) การให้ข้อมูลย้อนกลับ

2. รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สร้างขึ้นประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

2.1 เนื้องานที่มุ่งประเมิน ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านนักเรียน มุมมองด้านกระบวนการใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร

2.2 ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน มีจำนวน 67 ตัวบ่งชี้ เกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละและอันดับคุณภาพ

2.3 วิธีที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ การสัมภาษณ์ การตรวจสอบรายการ การตรวจสอบเอกสารหลักฐาน และการสอบถาม

2.4 ผู้ทำการประเมิน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หัวหน้ากลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา คณะอนุกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการติดตามตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา

2.5 การให้ข้อมูลย้อนกลับ ดำเนินการได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ข้อมูลกลุ่มบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ดี และข้อมูลกลุ่มบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ต้องปรับปรุง

3. ผลการทดลองใช้รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพบว่า ผู้เข้าร่วมทดลองใช้มีความเห็นว่าเป็นรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความเหมาะสมมากและสามารถนำไปใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้จริงมีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4. ผลการประเมินรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพบว่า รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานทั้ง 5 องค์ประกอบ ที่พัฒนาขึ้นมีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้และความเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้ประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความถูกต้องครอบคลุมตามกรอบภาระงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ในระดับมาก

สุทัศน์ ธิยานันท์, อนุชา กอนพ่วง, จลอง ชาตรุประชีวิน, และสุกัญญา แซ่มซ้อย (2556) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ได้ผลการศึกษาดังนี้

1. สภาพ ความคาดหวัง และแนวทางการบริหารการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สรุป ได้ว่า มีการกำหนดขอบข่ายงานและภาระงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของครู และมีการดำเนินงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการดำเนินงานในระดับสถานศึกษา และระดับกลุ่มงาน ซึ่ง ผู้บริหารและคณะครูควรร่วมกันกำหนดขอบข่ายงานและภาระงานของครูให้มีความชัดเจน เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและครูสามารถปฏิบัติได้จริงสำหรับการบริหารผลการ ปฏิบัติงานควรมุ่งเน้นการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูในระดับบุคคลที่เชื่อมโยงกับผลการ ปฏิบัติงานของครู ในด้านขอบข่ายในหน้าที่ความรับผิดชอบของครู มี 4 งาน ได้แก่ 1) งาน การจัดการเรียนการสอน 2) งานอบรมและพัฒนานักเรียน 3) งานดูแลช่วยเหลือนักเรียน 4) งานบริหาร จัดการชั้นเรียน และด้านกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูพบว่ามี 5 ขั้นตอน คือ 1) การ วางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน 2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน 3) การติดตามและ ทบทวนผลการปฏิบัติงาน 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 5) การให้รางวัลและโอกาส โดยใน ทุกขั้นตอนมีการติดต่อสื่อสารผลการปฏิบัติงานอยู่ในทุกขั้นตอน

2. รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในสถานศึกษาประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ขอบข่ายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของครู 2) กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของ ครู

3. การประเมินรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู พบว่า ขอบข่ายในหน้าที่ความ รับผิดชอบของครู มีความเป็นไปได้และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด และกระบวนการ บริหารผลการปฏิบัติงานของครู มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากและมีความเป็นประโยชน์อยู่ใน ระดับมากที่สุด สำหรับคู่มือการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ใน ระดับมากที่สุด

งานวิจัยในต่างประเทศ

ในต่างประเทศ งานวิจัยที่ทำการศึกษาเรื่องสมรรถนะของบุคลากรมีจำนวนมากจนไม่อาจ นำมาเสนอได้ในงานวิจัยนี้ อย่างไรก็ตาม ผลงานวิจัยที่น่าสนใจและนำมาใช้ทบทวนวรรณกรรมของ การวิจัยครั้งนี้ได้แก่

อุลริช และคณะ (Ulrich; et al. 1998: 119-127) ได้ทำการสำรวจค้นหาสมรรถนะเฉพาะ สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (specific competencies) โดยทำการสำรวจองค์กรต่างๆ ใน สหรัฐอเมริกา เพื่อจัดทำมาตรฐานการเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร (benchmarking standards) สมรรถนะที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งพบในการสำรวจครั้งนี้และกำลังมีความสำคัญมากขึ้น

เรื่อย ๆ คือ การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (HR business partners) และการมีส่วนช่วยให้องค์กรได้พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยได้มีการนิยาม สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ ความสามารถในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร (ability to add value to business) โดยจะต้องเน้นที่กระบวนการที่จะนำสมรรถนะมาใช้เปลี่ยนแปลงเงื่อนไขทางธุรกิจเพื่อมุ่งสู่ความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนและการจะบรรลุเป้าประสงค์อย่างนี้ได้องค์กรจะต้องสร้างสมรรถนะที่มีความเด่นเฉพาะตัว (uniqueness) เพื่อพัฒนาสมรรถนะรวมขององค์กรที่ไม่เหมือนสมรรถนะขององค์กรอื่น

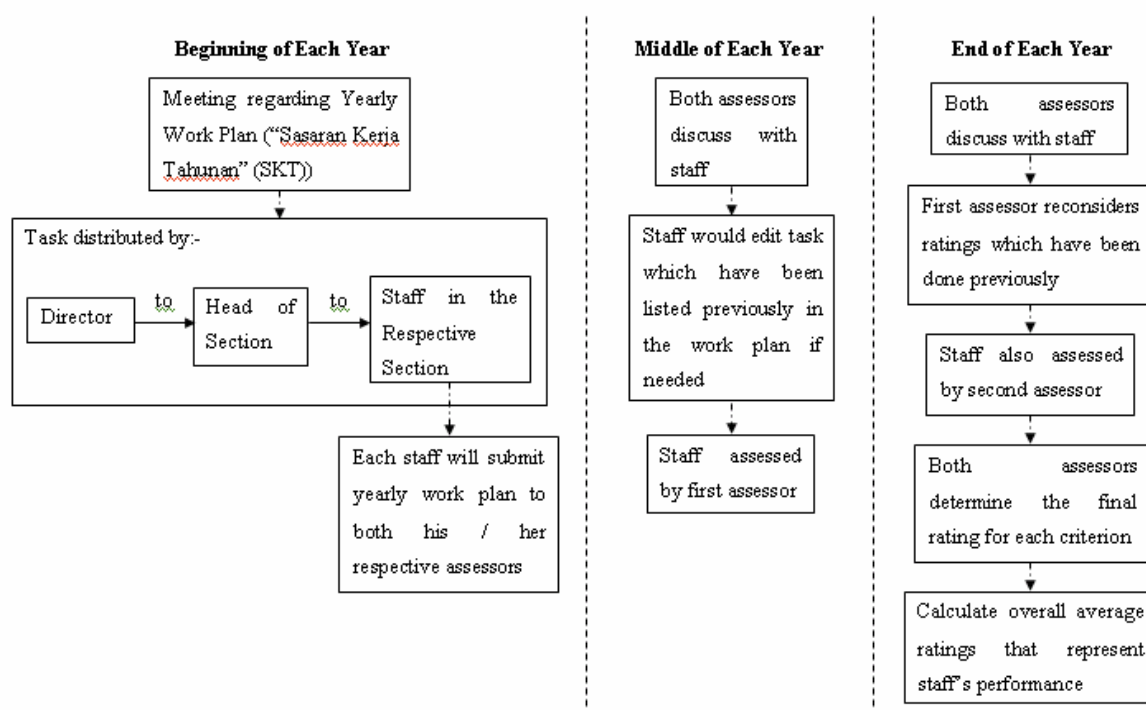
แบรดลีย์; และอัชคานาซี (Bradley; & Ashkanasy. 2001) ได้ศึกษา เกี่ยวกับการใช้แบบสัมภาษณ์เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ของการศึกษาค้างนี้ คือ 1) ศึกษาว่าการใช้แบบสัมภาษณ์การประเมินผลการปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ และ 2) ศึกษาถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้แบบสัมภาษณ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของการใช้แบบสัมภาษณ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่มาจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งของภาครัฐและเอกชน ที่มีบุคลากรในหน่วยงานไม่ต่ำกว่า 200 คน แบ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ที่เป็นผู้ชาย 10 คน ผู้หญิง 10 คน และเป็นผู้บังคับบัญชา 10 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) ในด้านของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การใช้แบบสัมภาษณ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และ 2) ในด้านของประโยชน์และที่ได้รับจากการใช้แบบสัมภาษณ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของการใช้แบบสัมภาษณ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รับรู้ว่าการใช้แบบสัมภาษณ์จะมีประโยชน์กับตนเองแต่จะส่งผลให้รู้สึกยินดีเมื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ออกมาในด้านบวก ซึ่งนี่คือประโยชน์ของแบบสัมภาษณ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่าจะสามารถสร้างทัศนคติที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กรได้ ส่วนความพึงพอใจของผู้ใช้แบบสัมภาษณ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับดี คือ อยู่ระหว่าง 80 - 90 %

สถาบันการจัดการแห่งประเทศนิวซีแลนด์ (New Zealand Institute of Management, 2005) ได้ทำการศึกษาและจัดกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหาร โดยทำการจัดกลุ่มตามภาระหน้าที่และตามคุณลักษณะเฉพาะของสมรรถนะ พร้อมกับตำแหน่งทางการบริหาร เป็นกรอบในการพิจารณา โดยได้ข้อสรุปถึงสมรรถนะของผู้บริหารจำแนกได้เป็น 3 ระดับคือ 1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (capable) ซึ่งผู้บริหารที่มีคุณลักษณะตามกรอบสมรรถนะระดับนี้ จะเป็นผู้ที่มีความรู้ และทักษะที่สำคัญใน 4 ด้านได้แก่ ด้านการจัดการทั่วไป (broad management skill and knowledge) ซึ่งประกอบด้วย การคิดเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการบุคลากร กระบวนการพัฒนา และการบริหารโครงการ ด้านการจัดการบุคคล (personnel management skill) ที่สำคัญได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การสร้างความเชื่อมั่น และการจัดการเวลา เป็นต้น ด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะ เป็นความรู้ความสามารถในทักษะเฉพาะที่สามารถขยายคุณค่าของการจัดการองค์การได้ เช่น การบัญชี คอมพิวเตอร์ เป็นต้น และด้านความรู้ความสามารถในการจัดการธุรกิจทั่วไป (knowledge of business disciplines) 2) สมรรถนะระดับเชี่ยวชาญ (executive)

โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะและความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ ประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการพัฒนาธรรมองค์การ ซึ่งสามารถสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรได้ ด้านการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงขององค์การ และด้านการสร้างความน่าเชื่อถือต่อส่วนบุคคล และ 3) สมรรถนะระดับนโยบาย (governance) เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารจะต้องมีเพิ่มเติมมากกว่าสมรรถนะระดับและระดับที่สอง ซึ่งในภาพรวมก็คือความสามารถในการมองภาพรวมขององค์การ และกำกับดูแลบนพื้นฐานที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่สำคัญได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจขององค์การ การกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมที่องค์การคาดหวัง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเสริมสร้างคุณค่าทางจริยธรรมตามจุดเน้นหรือความต้องการของสังคม การกำกับติดตามการปฏิบัติและทบทวนการปฏิบัติงานขององค์การ และการกำกับติดตาม รวมทั้งการสอนงานให้กับผู้บริหารระดับรองลงมา

เฮม กาสิล (Haim Gaziel, 2008) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การประเมินประสิทธิภาพการทำงานของครูใหญ่ ปัจจุบันการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของครูใหญ่ได้รับความสนใจมากยิ่งขึ้นในหลายๆ ประเทศ อันเนื่องมาจากความมุ่งเน้นในเรื่องของการปฏิรูปทางการศึกษา แต่กระนั้นการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของครูใหญ่กลับพัฒนาไปอย่างช้าๆ ฉะนั้นการวิจัยนี้ จึงมุ่งออกแบบกระบวนการเพื่อที่จะช่วยเติมเต็มช่องว่างที่เกิดขึ้นในบางส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงจำนวน 8 คน และครูใหญ่จำนวน 24 คน ใน 4 เขตพื้นที่การศึกษาจากทั้งหมด 6 เขตพื้นที่การศึกษาในอิสราเอล การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินประสิทธิภาพการทำงานของครูใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งด้านการรับรู้เกี่ยวกับ หลักการ วัตถุประสงค์ กระบวนการ ประโยชน์ และประสิทธิผล ซึ่งได้รับการยืนยันจากการศึกษาในประเทศอื่นๆ โดยผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่เชื่อว่า กระบวนการประเมินค่อนข้างมีประโยชน์ ในขณะที่ ร้อยละ 75 ของครูใหญ่กล่าวว่า กระบวนการประเมินเป็นเรื่องที่เสียเวลา ด้านการปรับปรุงกระบวนการ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการประเมินผลสรุป และต้องการให้มีการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ ในขณะที่ครูใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินความก้าวหน้า การประเมินแฟ้มผลงาน ตลอดจนการประเมินการมีส่วนร่วม

ยี่ และเฉิน (C.C. Yee; & Y.Y. Chen, 2009: 231-235) ได้ศึกษาเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้รูปแบบการประเมินด้วยองค์ประกอบที่หลากหลาย (Performance Appraisal System using Multifactorial Evaluation Model) และนำเสนอกระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้



ภาพประกอบ 12 การปฏิบัติงานกระบวนการการประเมินผล

โดยกำหนดเกณฑ์ เพื่อใช้ในการพิจารณาการประเมินไว้ 4 ประการ ด้วยกัน คือ

1. ด้านผลงานของการทำงาน โดยพิจารณาจากปริมาณ คุณภาพ และมีประสิทธิผลตรงตามที่กำหนด
2. ด้านความรู้และทักษะในงานที่ทำ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ด้านบุคคลคุณภาพ คือ เป็นบุคคลที่มีวินัย ขยันทำงาน สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ให้ความร่วมมือ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
4. ด้านความเป็นกันเอง และช่วยเหลือกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร

คาน; ซาอีด; และ ฟาติมา (Shafqat Hussain Khan; Muhammad Saeed; & Kiran Fatima. 2009) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินการปฏิบัติงานของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา หัวข้อนี้มุ่งศึกษาการประเมินการปฏิบัติงานของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดรัฐบาลภายใต้หัวข้อ คุณภาพผู้นำ พฤติกรรมพื้นฐานทักษะความสามารถด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะและความสามารถในการบริหารจัดการ เริ่มการสำรวจข้อมูลในปี 2549 ในเมือง Mianwali ปากีสถาน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยครูจากโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดรัฐบาลจำนวนทั้งสิ้น 15 โรงเรียน ที่ได้รับการสุ่มอย่างง่าย ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 150 คน เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของครูใหญ่ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวนทั้งสิ้น 38 ข้อ ซึ่งผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือและหาค่าความเชื่อมั่นด้วย สัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาค มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91 ผลการวิจัย พบว่า ดัชนีชี้วัดคุณลักษณะ ทักษะ

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คุณภาพผู้นำ และความสามารถในการบริหารจัดการอยู่ในระดับดี ส่วนด้านพฤติกรรมพื้นฐานอยู่ในระดับน้อย เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของครูใหญ่ชายและหญิง ด้านพฤติกรรมพื้นฐาน ด้านด้านทัศนคติ และด้านการบริหารจัดการ พบว่าครูหญิงมีทักษะที่ดีกว่าครูชายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อีลีน (Eileen Piggot-Irvine. 2010) ได้ทำการวิจัย เรื่อง วิธีการของโรงเรียนในการเอาชนะแรงต้านทานและการปรับปรุงการประเมิน: การเรียนรู้การปฏิบัติในองค์กร รายงานวิจัยฉบับนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการซึ่งได้นำเอาวิธีการของโรงเรียนประถมศึกษาแห่งหนึ่งในประเทศนิวซีแลนด์ มาทำการศึกษาและปรับปรุงระบบการประเมิน ในอดีตระบบประเมินได้ถูกต่อต้านจากคณะทำงานมาโดยตลอด การตรวจสอบคุณภาพขั้นตอนการดำเนินงานและการประเมินผลการดำเนินงานด้วยวิธีการที่เข้มงวดได้นำมาใช้เป็นกรณีศึกษาในการวิจัยเชิงปฏิบัติการสำหรับการปรับปรุงคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิจัยนี้มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ได้จากขั้นตอนการประเมินที่ซึ่งคณะผู้นำของโรงเรียน และ ผู้ประเมินอิสระ ได้ทำการตรวจสอบประสิทธิผลและผ่านการปรับปรุงคุณภาพโดยกระบวนการสำรวจ การประชุมกลุ่มย่อย การสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์เอกสาร ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของผู้นำที่ให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก มีประสิทธิภาพดีเท่ากับ การประเมินผลของการทำงานเป็นทีม ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงว่าควรมีการเชื่อมโยงข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารเพื่อนำไปสู่การพัฒนากระบวนการประเมินให้มีความเข้มข้นมากยิ่งขึ้น ตลอดจนมีการประเมินซ้ำเพื่อสร้างเสริมความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนซึ่งเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ 2) เพื่อสร้างรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ 3) เพื่อศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

ผู้วิจัยทำการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 ท่าน ประกอบด้วย ผู้ประเมิน 8 คน และครูผู้รับการประเมินที่มีประสบการณ์ในการทำงานในโรงเรียนมากกว่า 10 ปี 10 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลการวิจัย

ประกอบด้วย ขั้นตอนการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง โดยตอนที่ 1 เป็นประเด็นการสัมภาษณ์ ตอนที่ 2 เป็นสาระสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ และเป็นข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้บันทึกการสัมภาษณ์ นำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งหมด มาเป็นข้อมูลในการสร้างรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ (ฉบับร่าง)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

3.1 ใช้แบบวิเคราะห์เนื้อหาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เป็นกรอบแนวทางการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

3.2 ใช้แบบบันทึกการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยใช้สร้างขึ้นในการบันทึกการสัมภาษณ์เพื่อนำไปสู่การสร้างรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) เพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

4.2 นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาพิจารณาประกอบการปรับปรุงผลการสังเคราะห์องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ในประเทศไทย

1. การสร้างรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ผู้วิจัยดำเนินการใน 2 ขั้น คือ

1.1 ขั้นการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้วิจัยนำองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่จากตอนที่ 1 มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดแนวทางการสนทนากลุ่ม เกี่ยวกับการสร้างรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ โดยผู้วิจัยกำหนดผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติเป็นนักวิชาการ (Scholars) และนักปฏิบัติการ (Practitioners) ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเอกชน และผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ประเมินผล รวมทั้งสิ้น 15 คน ประกอบด้วย 1) นักวิชาการ 7 คน 2) ผู้บริหารโรงเรียนระดับสูง (ผู้จัดการ และ/หรือ ผู้อำนวยการ) 4 คน และ 3) รองผู้อำนวยการ 4 คน

1.2 ขั้นการสร้างรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมาสร้างรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

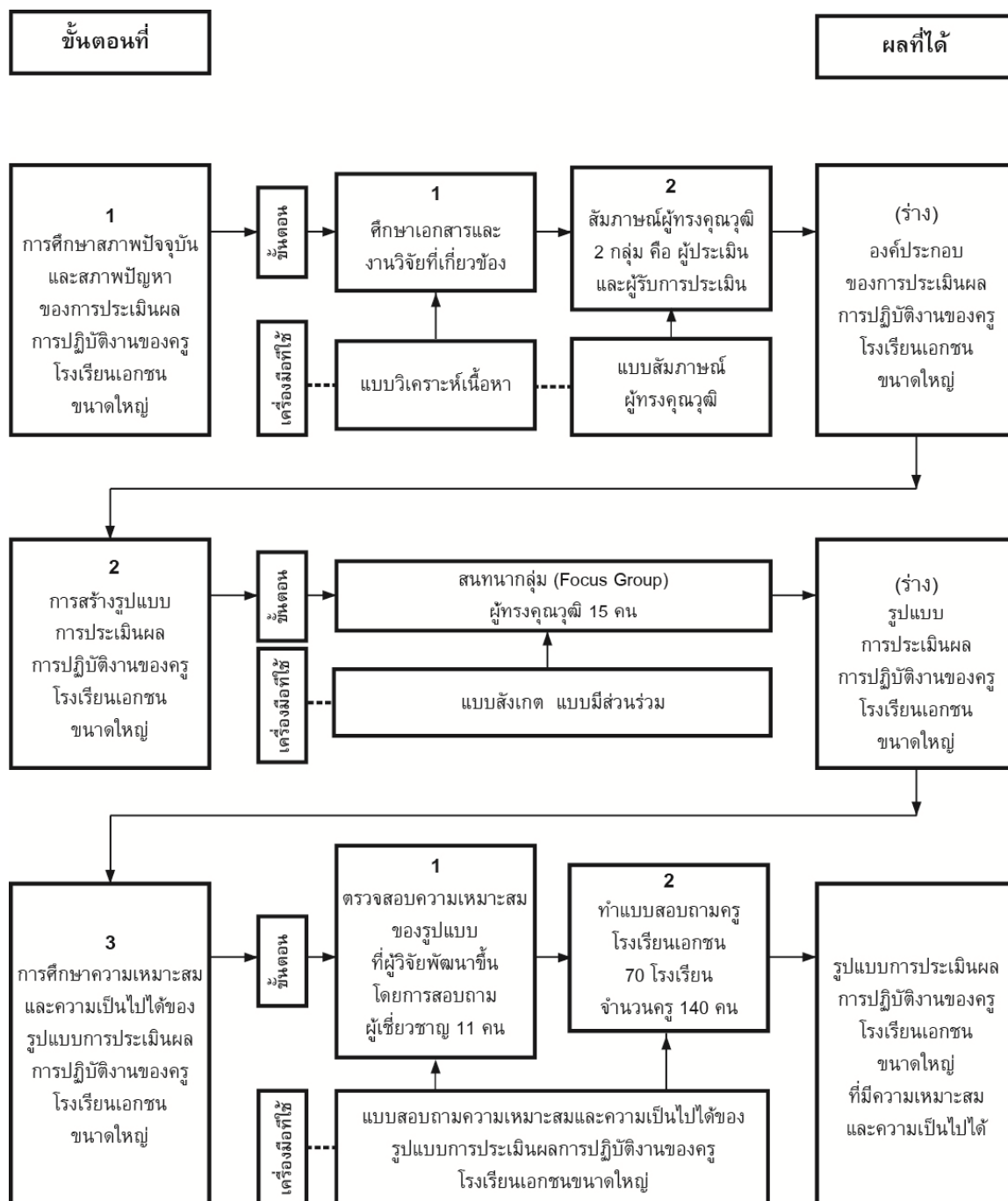
ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

1. ศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ผู้วิจัยนำรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ที่พัฒนาขึ้นจากตอนที่ 2 มาทำการศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ โดยการนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบถึงความเหมาะสมของรูปแบบ จำนวนทั้งสิ้น 11 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน 7 คน และ ผู้บริหารโรงเรียนระดับสูง (ผู้จัดการ และ/หรือ ผู้อำนวยการ) 4 คน

2. ศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ผู้วิจัยนำรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ที่พัฒนาขึ้นและผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว มาศึกษาความ

เป็นไปได้ของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยจัดทำเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น แบบ
มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

โดยมีรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินการวิจัยตามภาพประกอบ 13 ดังนี้



ภาพประกอบ 13 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ในการวิจัยครั้งนี้ ประชากร ได้แก่ ครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดกรุงเทพมหานคร รวมประชากรทั้งสิ้น 14,700 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบ แบ่งชั้น (Stratified random sampling) เป็นครูที่ปฏิบัติหน้าที่การสอนในโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 70 โรงเรียน โรงเรียนละ 2 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaires) เพื่อใช้สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูโรงเรียนเอกชน ที่ได้มาจากการวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสาร หลักการ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ผ่านการให้ความเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ การให้ความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม มีค่าคุณภาพเครื่องมือจากการสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งหน้าที่

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามในตอนี่ 2 มีดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ มีความเป็นไปได้ ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ มีความเป็นไปได้ ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ มีความเป็นไปได้ ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ มีความเป็นไปได้ ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ มีความเป็นไปได้ ในระดับน้อยที่สุด

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นไปหาคุณภาพเครื่องมือโดยการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและค่าความเชื่อมั่น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. หาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา เพื่อเป็นการตรวจสอบเครื่องมือที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นว่ามีความเป็นตัวแทน หรือครอบคลุมเนื้อหาหรือไม่ โดยตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหา กับจุดประสงค์ที่กำหนด ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ซึ่งมีประสบการณ์การบริหารงานและประสบการณ์ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน เป็นผู้พิจารณาความเห็นและให้คะแนนความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

2. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เพื่อให้งานวิจัยน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 5 โรงเรียนๆ ละ 10 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 50 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. ทำหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังโรงเรียนเอกชน ทั้ง 70 โรงเรียน

2. ผู้วิจัยใช้การประสานผ่านทางโทรศัพท์ และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เพื่อขอความอนุเคราะห์จากโรงเรียน เพื่อขอให้ดูแลการตอบแบบสอบถาม

3. โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นแบบสอบถามแบบออนไลน์ (surveymonkey.net) ซึ่งจะส่งต่อไปกับครูที่ทางโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่แต่ละแห่งตอบแบบสอบถามนั้นๆ

4. เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ผู้วิจัยทำการตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมดใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ด้วยการคำนวณค่าความถี่ และค่าร้อยละ และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลผล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (สุทธิรัช คนกาญจน์. 2547: 45)

ค่าเฉลี่ย 4.50 ขึ้นไป หมายถึง เป็นรูปแบบที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง เป็นรูปแบบที่มีความเป็นไปได้มาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง เป็นรูปแบบที่มีความเป็นไปได้น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.50 ลงมา หมายถึง เป็นรูปแบบที่มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

3. วิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่
ใช้สถิติค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยคือ

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่
2. เพื่อสร้างรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่
3. เพื่อศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

ตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

ตอนที่ 3 การศึกษาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ พบว่า ผู้ประเมินจะไม่มีเวลามาท่อในการประเมินและไม่รู้สภาพจริงของการปฏิบัติงานของครู รวมถึงไม่ทราบในรายละเอียดของการทำงานของครู วัตถุประสงค์ของการประเมินเน้นไปในด้านการประเมินความดีความชอบมากกว่านำข้อมูลจากการประเมินมาพัฒนาครู ซึ่งครูเองไม่เคยได้รับทราบว่ามีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไรที่จะต้องพัฒนา วิธีการประเมินที่ใช้ก็ไม่สามารถลงรายละเอียดได้ในเวลาที่จำกัด ซึ่งมักจะใช้การประเมินจากภาพรวมที่มองเห็น และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินไม่ได้มีส่วนในการออกแบบหรือกำหนดวิธีการประเมิน เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมินครูไม่ได้รับทราบว่ามีเนื้อหาสาระอะไรบ้างที่จะต้องได้รับการประเมิน เกณฑ์การ

ประเมินผล และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนด ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินส่วนใหญ่ไม่ได้มีส่วนในการกำหนด และในขณะเดียวกันครูไม่ได้รับฟังผลการประเมินที่เกิดขึ้น ส่วนด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการประเมิน ครูไม่ทราบว่า ผู้ประเมินมีการใช้เทคโนโลยีอะไรในการประเมิน ซึ่งมีรายละเอียดทั้งหมด ดังตาราง 2-4

ตาราง 2 การวิเคราะห์สภาพปัญหาของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ จากการสัมภาษณ์ผู้ประเมิน
จำนวน 8 คน

สภาพปัญหา	จำนวนผู้ประเมิน
สภาพปัญหา	
1. ไม่มีเวลามากพอในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู	5
2. ไม่ได้มีส่วนรับรู้สภาพจริงของการปฏิบัติงานของครูที่เกิดขึ้นในแต่ละภาคเรียน	4
3. ไม่ทราบน้ำหนักของภาระกิจงานของครูที่ชัดเจน	3
4. ไม่ทราบรายละเอียดของเนื้อหาในการประเมินอย่างชัดเจน	3
5. ผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ถูกแต่งตั้งให้มาประเมิน	2
วัตถุประสงค์ของการประเมิน	
1. วัตถุประสงค์หลักๆ จะเน้นเรื่องการประเมินเพื่อปรับความดีความชอบ ไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของครู	5
2. ผู้ประเมินบางส่วนไม่ได้มีส่วนในการกำหนดวัตถุประสงค์	2
วิธีการประเมิน	
1. วิธีการที่ใช้ไม่สามารถลงในรายละเอียดได้ในช่วงเวลาที่จำกัด	5
2. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินไม่ได้ออกแบบหรือกำหนดวิธีการประเมิน	4
3. วิธีการที่กำหนดให้กับผู้ประเมินใช้วิธีแบบอิงเกณฑ์	3
4. วิธีการประเมินเน้นการประเมินการทำงานแบบภาพรวม ไม่ได้เจาะลงไปในเรื่องงาน	3
5. วิธีการในการประเมินงานพิเศษ กับงานหลักหรืองานปกติ ใช้วิธีการเดียวกัน ทำให้ผลการประเมินที่ได้ไม่มีความยุติธรรมต่อผู้รับการประเมิน	2
6. วิธีการประเมินแบบ 360 องศา ที่นำมาใช้ไม่สามารถสร้างเครื่องมือได้ง่าย	1
เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน	
1. เนื้อหาพิเศษที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน ผู้ประเมินไม่ได้รับข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการประเมิน	2

ตาราง 2 (ต่อ)

สภาพปัญหา	จำนวน ผู้ประเมิน
เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน (ต่อ)	
2. เนื้อหาสาระด้านภาวะผู้นำ ไม่ได้มีการนำมาประเมิน	1
3. เนื้อหาด้านภาวะผู้ตาม ไม่ได้มีการนำมาประเมิน	1
เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน	
1. ฝ่ายบริหารและฝ่ายบุคลากร เป็นผู้กำหนดเกณฑ์ซึ่งครูผู้สอนไม่ได้มีส่วนในการกำหนดเกณฑ์	6
2. การสร้างผลงานให้กับโรงเรียนไม่ได้มีการระบุน้ำหนักหรือคะแนนไว้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานหลัก	5
3. ครูผู้สอนและหัวหน้าที่ต้องปฏิบัติงานสอนด้วย ใช้เกณฑ์ในการประเมินแบบเดียวกัน ซึ่งครูทั้งสองกลุ่มนี้มีภาระงานที่แตกต่างกัน	4
4. การให้น้ำหนักคะแนนในงานวิชาการไม่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ (คะแนนด้านการจัดการเรียนการสอนเท่าเทียมกับงานพิเศษ)	4
5. การประเมินด้านคุณธรรมจริยธรรม ไม่ได้กำหนดค่าที่ชัดเจน	3
6. น้ำหนักคะแนนการประเมินด้านการจัดการเรียนการสอนไม่เหมาะสม และไม่สมดุลกับน้ำหนักคะแนนด้านคุณธรรมจริยธรรม	3
7. การประเมินด้านการใช้เทคโนโลยีของครูไม่ได้ระบุเกณฑ์หรือการจัดระดับ	3
8. เกณฑ์ที่ถูกกำหนดมาให้ผู้ประเมินไม่ครอบคลุมภาระกิจที่ได้รับทั้งหมด	3
9. เกณฑ์ที่ตั้งไว้สูงเกิน	2
เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน	
1. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินไม่ได้มีส่วนร่วมในการสร้างเครื่องมือเพื่อการประเมิน	5
2. เครื่องมือที่ใช้ประเมินไม่สามารถประเมินได้ครอบคลุมการปฏิบัติงานของครู	3
3. เครื่องมือไม่สามารถประเมินได้ตามสภาพจริง	3
4. เครื่องมือละเอียดเกินไป ครูไม่สามารถปฏิบัติงานได้ครบจริงตามที่ได้กำหนด	2
ผู้รับการประเมิน	
1. ไม่สามารถยอมรับผลการประเมินที่เกิดขึ้นได้	2
2. ไม่เข้าใจความสำคัญของการประเมิน	2

ตาราง 2 (ต่อ)

สภาพปัญหา	จำนวนผู้ประเมิน
เทคโนโลยีที่ใช้ในการประเมิน	
1. ยังไม่มีเทคโนโลยีที่ใหม่ๆ ที่ทำให้การประเมินสามารถทำได้รวดเร็วและครอบคลุม	2

จากตาราง 2 การวิเคราะห์สภาพปัญหาของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ จากการสัมภาษณ์ผู้ประเมินจำนวน 8 คน พบว่า ปัญหาสภาพปัจจุบันและสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น มี 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านผู้ประเมิน 2) ด้านวัตถุประสงค์ 3) ด้านวิธีการประเมิน 4) ด้านเนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน 5) ด้านเกณฑ์ที่ใช้การประเมิน 6) ด้านเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน 7) ด้านผู้รับการประเมิน และ 8) ด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการประเมิน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. สภาพปัญหาด้านผู้ประเมิน ผู้ประเมินส่วนมากให้ความเห็นว่า ผู้ประเมินไม่มีเวลามากพอในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ผู้ประเมินไม่ได้มีส่วนรับรู้สภาพจริงของการปฏิบัติงานของครูที่เกิดขึ้นในแต่ละภาคเรียน และผู้ประเมินไม่ทราบน้ำหนักของภาระกิจงานของครูที่ชัดเจน และ ผู้ประเมินบางส่วนได้ให้ความเห็นเกี่ยวสภาพปัญหาด้านผู้ประเมิน ว่า ผู้ประเมินไม่ทราบรายละเอียดของเนื้อหาในการประเมินอย่างชัดเจน และผู้ประเมินที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครูถูกแต่งตั้งให้มาเป็นผู้ประเมิน

2. สภาพปัญหาด้านวัตถุประสงค์ของการประเมิน ผู้ประเมินส่วนมากให้ความเห็นว่า วัตถุประสงค์หลักๆ จะเน้นเรื่องการประเมินเพื่อปรับความดีความชอบ ไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของครู และ ผู้ประเมินบางส่วนให้ความเห็นว่า ผู้ประเมินบางส่วนไม่ได้มีส่วนในการกำหนดวัตถุประสงค์

3. สภาพปัญหาด้านวิธีการประเมิน ผู้ประเมินส่วนมากให้ความเห็นว่า วิธีการที่ใช้ไม่สามารถลงในรายละเอียดได้ในช่วงเวลาที่จำกัด และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินไม่ได้ออกแบบหรือกำหนดวิธีการการประเมิน และ ผู้ประเมินบางส่วนให้ความเห็นว่า วิธีการที่กำหนดให้กับผู้ประเมินใช้วิธีแบบอิงเกณฑ์ วิธีการประเมินเน้นการประเมินการทำงานแบบภาพรวมไม่ได้เจาะลงไปในเรื่องงาน และวิธีการในการประเมินงานพิเศษกับงานหลักหรืองานปกติใช้วิธีการเดียวกัน ทำให้ผลการประเมินที่ได้ไม่มีความยุติธรรมต่อผู้รับการประเมิน และวิธีการประเมินแบบ 360 องศาที่นำมาใช้ ไม่สามารถสร้างเครื่องมือได้ง่ายนัก

4. สภาพปัญหาด้านเนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน มีเพียงผู้ประเมินบางส่วนให้ความเห็นว่า เนื้อหาพิเศษที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน ผู้ประเมินไม่ได้รับข้อมูลเพื่อ

นำมาใช้ในการประเมิน เนื้อหาสาระด้านภาวะผู้นำไม่ได้มีการนำมาประเมิน และเนื้อหาสาระด้านภาวะผู้ตามไม่ได้มีการนำมาประเมิน

5. สภาพปัญหาด้านเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ผู้ประเมินส่วนมากให้ความเห็นว่า ฝ่ายบริหารและฝ่ายบุคลากร เป็นผู้กำหนดเกณฑ์ซึ่งครูผู้สอนไม่ได้มีส่วนในการกำหนดเกณฑ์ การสร้างผลงานให้กับโรงเรียนไม่ได้มีการระบุน้ำหนักหรือคะแนนไว้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานหลัก ครูผู้สอนและหัวหน้าที่ต้องปฏิบัติงานสอนด้วย ใช้เกณฑ์ในการประเมินแบบเดียวกัน ซึ่งครูทั้งสองกลุ่มนี้มีภาระงานที่แตกต่างกัน และการให้น้ำหนักคะแนนในงานวิชาการไม่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ (คะแนนด้านการจัดการเรียนการสอนเท่าเทียมกับงานพิเศษ) และ ผู้ประเมินบางส่วนให้ความเห็นว่า การประเมินด้านคุณธรรมจริยธรรม ไม่ได้กำหนดค่าที่ชัดเจน น้ำหนักคะแนนการประเมินด้านการจัดการเรียนการสอนไม่เหมาะสม และไม่สมดุลกับน้ำหนักคะแนนด้านคุณธรรมจริยธรรม การประเมินด้านการใช้เทคโนโลยีของครูไม่ได้ระบุเกณฑ์หรือการจัดระดับ เกณฑ์ที่ถูกกำหนดมาให้ผู้ประเมินไม่ครอบคลุมภาระกิจที่ได้รับทั้งหมด และเกณฑ์ที่ตั้งไว้สูงเกิน

6. สภาพปัญหาด้านเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ผู้ประเมินส่วนมากให้ความเห็นว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินไม่ได้มีส่วนร่วมในการสร้างเครื่องมือเพื่อการประเมิน และ ผู้ประเมินบางส่วนให้ความเห็นว่า เครื่องมือที่ใช้ประเมินไม่สามารถประเมินได้ครอบคลุมการปฏิบัติงานของครู เครื่องมือไม่สามารถประเมินได้ตามสภาพจริง และ เครื่องมือละเอียดเกินไป ครูไม่สามารถปฏิบัติงานได้ครบจริงตามที่ได้กำหนด

7. สภาพปัญหาด้านผู้รับการประเมิน ผู้ประเมินบางส่วนให้ความเห็นว่า ผู้รับการประเมินไม่สามารถยอมรับผลการประเมินที่เกิดขึ้นได้ และผู้รับการประเมินไม่เข้าใจความสำคัญของการประเมิน

8. สภาพปัญหาด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการประเมิน ผู้ประเมินบางส่วนให้ความเห็นว่า ยังไม่มีเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ทำให้การประเมินสามารถทำได้รวดเร็วและครอบคลุม

ตาราง 3 การวิเคราะห์สภาพปัญหาของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ จากการสัมภาษณ์ผู้รับการประเมินจำนวน 10 คน

สภาพปัญหา	จำนวนผู้รับการประเมิน
ผู้ประเมิน	
1. ผู้ประเมินไม่ได้ชี้แจงผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินได้ทราบผลในทันที	10
2. ผู้ประเมินไม่ได้ให้คำแนะนำ หรือแนวทางในการพัฒนาตนเองต่อผู้รับการประเมิน หลังจากการสิ้นสุดการประเมินในแต่ละครั้ง	10
3. ผู้ประเมินไม่ได้ชี้แจงวิธีการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบก่อนจะเริ่มการปฏิบัติงานในต้นปีการศึกษา	9
4. ไม่ได้มีส่วนรับรู้สภาพจริงที่เกิดขึ้น	8
5. ผู้ประเมินไม่ได้ชี้แจงเกณฑ์การประเมินต่างๆ กับผู้รับการประเมินก่อนเริ่มการปฏิบัติงาน	8
6. ผู้ประเมินส่วนใหญ่อยู่ในระดับหัวหน้าที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งเป็นวาระ ทำให้เกิดการเอื้อเฟื้อต่อกัน	7
7. ไม่ทราบรายละเอียดของเนื้อหาในการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน	6
8. ผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ถูกแต่งตั้งให้มาประเมิน	5
9. ไม่มีเวลามากพอในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู	5
10. ไม่ทราบน้ำหนักของภาระกิจงานของครูที่ชัดเจน	4
วัตถุประสงค์ของการประเมิน	
1. ผู้รับการประเมินไม่ได้มีส่วนในการกำหนดวัตถุประสงค์	7
2. ผู้รับการประเมินไม่ได้รับทราบวัตถุประสงค์ของการประเมิน	5
3. วัตถุประสงค์หลักๆ จะเน้นเรื่องการประเมินเพื่อปรับความดีความชอบ	4
วิธีการประเมิน	
1. ไม่ทราบวิธีการประเมิน	8
2. ผู้รับการประเมินไม่ได้มีส่วนในการออกแบบหรือกำหนดวิธีการการประเมิน	7
3. ระยะเวลาที่ใช้ในการประเมินสั้นเกินไป ส่วนใหญ่จะประเมินในช่วงปลายภาคเรียนแล้วสรุป ทำให้ครูไม่มีโอกาสในการพัฒนาตนเองและแก้ไขข้อบกพร่อง	7
4. วิธีการประเมินเน้นการประเมินการทำงานแบบภาพรวม ไม่ได้เจาะลงไปในเรื่องงาน	2

ตาราง 3 (ต่อ)

สภาพปัญหา	จำนวนผู้รับการประเมิน
เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน	
1. ผู้รับการประเมินไม่ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหาสาระในการประเมิน	8
2. ครูไม่ทราบว่าผู้ประเมินแต่ละคนมีความเข้าใจและรู้รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครูมากน้อยแค่ไหน เนื่องจากไม่เคยมีการเรียกถามหารายละเอียดเพิ่มเติมในระหว่างการประเมิน	6
3. มีการเปลี่ยนแปลงเนื้อหาสาระในการประเมินในระหว่างการปฏิบัติงานในบางครั้ง	4
เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน	
1. ครูไม่ทราบเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนเริ่มปฏิบัติงาน	10
2. ครูไม่ได้มีส่วนในการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	10
3. การกำหนดเกณฑ์ ไม่ได้มีการกำหนดเกณฑ์ด้านงานพิเศษที่เกิดขึ้น	5
4. น้ำหนักคะแนนไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนการสอนเท่าที่ควร	5
5. น้ำหนักคะแนนที่ผู้รับการประเมินได้รับจากผู้ประเมินในแต่ละชั้น มีสัดส่วนที่ไม่สมดุลกับความเกี่ยวข้องของผู้ประเมิน	4
6. เกณฑ์ของผู้ประเมินแต่ละคนที่มองภาพการปฏิบัติงานของครู เป็นเรื่องของความรู้สึกส่วนตัว	3
เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน	
1. ผู้รับการประเมินไม่ได้มีส่วนร่วมในการสร้างเครื่องมือเพื่อการประเมิน	10
2. ผู้รับการประเมิน ไม่ได้รับทราบเกี่ยวกับเครื่องมือในการประเมิน	7
ผู้รับการประเมิน	
1. ไม่ได้รับฟังผลการประเมินที่เกิดขึ้น	8
เทคโนโลยีที่ใช้ในการประเมิน	
1. ไม่ได้รับทราบว่าผู้ประเมินใช้เทคโนโลยีอะไรในการประเมิน	4

จากตาราง 3 การวิเคราะห์สภาพปัญหาของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ จากการสัมภาษณ์ผู้รับการประเมินจำนวน 10 คน พบว่า ปัญหาสภาพปัจจุบันและสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นมี 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านผู้ประเมิน 2) ด้านวัตถุประสงค์ 3) ด้านวิธีการประเมิน 4) ด้านเนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน 5) ด้านเกณฑ์ที่ใช้การประเมิน 6) ด้านเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน 7) ด้านผู้รับการประเมิน และ 8) ด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการประเมิน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. สภาพปัญหาด้านผู้ประเมิน ผู้รับการประเมินส่วนมากให้ความเห็นว่า ผู้ประเมินไม่ได้ชี้แจงผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินได้ทราบผลในทันที ผู้ประเมินไม่ได้ให้คำแนะนำหรือแนวทางในการพัฒนาตนเองต่อผู้รับการประเมิน หลังจากการสิ้นสุดการประเมินในแต่ละครั้ง ผู้ประเมินไม่ได้ชี้แจงวิธีการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบก่อนจะเริ่มการปฏิบัติงานในต้นปีการศึกษา ผู้ประเมินไม่ได้มีส่วนรับรู้สภาพจริงที่เกิดขึ้น ผู้ประเมินไม่ได้ชี้แจงเกณฑ์การประเมินต่างๆ กับผู้รับการประเมินก่อนเริ่มการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินส่วนใหญ่อยู่ในระดับหัวหน้าที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งเป็นวาระ ทำให้เกิดการเอื้อเฟื้อต่อกัน ผู้ประเมินไม่ทราบรายละเอียดของเนื้อหาในการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน ผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ถูกแต่งตั้งให้มาประเมิน ผู้ประเมินไม่มีเวลามากพอในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู และ ผู้รับการประเมินบางส่วนให้ความเห็นว่า ผู้ประเมินไม่ทราบน้ำหนักของภาระกิจงานของครูที่ชัดเจน

2. สภาพปัญหาด้านวัตถุประสงค์ของการประเมิน ผู้รับการประเมินส่วนมากให้ความเห็นว่า ผู้รับการประเมินไม่ได้มีส่วนในการกำหนดวัตถุประสงค์ และผู้รับการประเมินไม่ได้รับทราบวัตถุประสงค์ของการประเมิน และ ผู้รับการประเมินบางส่วนให้ความเห็นว่า วัตถุประสงค์หลักๆ จะเน้นเรื่องการประเมินเพื่อปรับความดีความชอบ

3. สภาพปัญหาด้านวิธีการประเมิน ผู้รับการประเมินส่วนมากให้ความเห็นว่า ผู้รับการประเมินไม่ทราบวิธีการประเมิน ผู้รับการประเมินไม่ได้มีส่วนในการออกแบบหรือกำหนดวิธีการการประเมิน และระยะเวลาที่ใช้ในการประเมินสั้นเกินไป ส่วนใหญ่จะประเมินในช่วงปลายภาคเรียนแล้วสรุป ทำให้ครูไม่มีโอกาสในการพัฒนาตนเองและแก้ไขข้อบกพร่อง และ ผู้รับการประเมินบางส่วนให้ความเห็นว่า วิธีการประเมินเน้นการประเมินการทำงานแบบภาพรวม ไม่ได้เจาะลงไปในเรื่องงาน

4. สภาพปัญหาด้านเนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน ผู้รับการประเมินส่วนมากให้ความเห็นว่า ผู้รับการประเมินไม่ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหาสาระในการประเมิน และครูไม่ทราบว่าผู้ประเมินแต่ละคนมีความเข้าใจและรู้รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครูมากน้อยแค่ไหน เนื่องจากไม่เคยมีการเรียกถามหารายละเอียดเพิ่มเติมในระหว่างการประเมิน และ ผู้รับการประเมินบางส่วนให้ความเห็นว่า มีการเปลี่ยนแปลงเนื้อหาสาระในการประเมินในระหว่างการปฏิบัติงานในบางครั้ง

5. สภาพปัญหาด้านเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ผู้รับการประเมินส่วนมากให้ความเห็นว่า ครูไม่ทราบเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ครูไม่ได้มีส่วนในการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดเกณฑ์ไม่ได้มีการกำหนดเกณฑ์ด้านงานพิเศษที่เกิดขึ้น และน้ำหนักคะแนนไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนการสอนเท่าที่ควร และ ผู้รับการประเมินบางส่วนให้ความเห็นว่า น้ำหนักคะแนนที่ผู้รับการประเมินได้รับจากผู้ประเมินในแต่ละชั้น มีสัดส่วนที่ไม่สมดุลกับความเกี่ยวข้องของผู้ประเมิน และเกณฑ์ของผู้ประเมินแต่ละคนที่มองภาพการปฏิบัติงานของครู เป็นเรื่องของความรู้สึกส่วนตัว

6. สภาพปัญหาด้านเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ผู้รับการประเมินส่วนมากให้ความเห็นว่า ผู้รับการประเมินไม่ได้มีส่วนร่วมในการสร้างเครื่องมือเพื่อการประเมิน และผู้รับการประเมิน ไม่ได้รับทราบเกี่ยวกับเครื่องมือในการประเมิน

7. สภาพปัญหาด้านผู้รับการประเมิน ผู้รับการประเมินส่วนมากให้ความเห็นว่า ผู้รับการประเมิน ไม่ได้รับฟังผลการประเมินที่เกิดขึ้น

8. สภาพปัญหาเทคโนโลยีที่ใช้ในการประเมิน ผู้รับการประเมินส่วนมากให้ความเห็นว่า ผู้รับการประเมินไม่ได้รับทราบว่าผู้ประเมินใช้เทคโนโลยีอะไรในการประเมิน

ตาราง 4 สรุปการวิเคราะห์สภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน
ขนาดใหญ่ จากตาราง 2 และ ตาราง 3

สภาพปัญหา	จำนวน		
	ผู้ ประเมิน	ผู้รับการ ประเมิน	รวม
ผู้ประเมิน			
1. ไม่ได้มีส่วนรับรู้สภาพจริงของการปฏิบัติงานของครูที่เกิดขึ้นในแต่ละภาคเรียน	4	8	12
2. ผู้ประเมินไม่มีเวลามากพอในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู	5	5	10
3. ผู้ประเมินไม่ได้ชี้แจงผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินได้ทราบผลในทันที	-	10	10
4. ผู้ประเมินไม่ได้ให้คำแนะนำ หรือแนวทางในการพัฒนาตนเองต่อผู้รับการประเมิน หลังจากการสิ้นสุดการประเมินในแต่ละครั้ง	-	10	10
5. ไม่ทราบรายละเอียดของเนื้อหาในการประเมินอย่างชัดเจน	3	6	9
6. ผู้ประเมินไม่ได้ชี้แจงวิธีการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบก่อนจะเริ่มการปฏิบัติงาน	-	9	9
7. ผู้ประเมินไม่ทราบน้ำหนักของภาระกิจงานของครูที่ชัดเจน	4	4	8
8. ผู้ประเมินไม่ได้ชี้แจงเกณฑ์การประเมินต่างๆ กับผู้รับการประเมินก่อนเริ่มการปฏิบัติงาน	-	8	8
9. ผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ถูกแต่งตั้งให้มาประเมิน	2	5	7

ตาราง 4 (ต่อ)

สภาพปัญหา	จำนวน		
	ผู้ ประเมิน	ผู้รับการ ประเมิน	รวม
ผู้ประเมิน (ต่อ)			
10. ผู้ประเมินส่วนใหญ่อยู่ในระดับหัวหน้าที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งเป็นวาระ ทำให้เกิดการเอื้อเพื่อต่อกัน	-	7	7
วัตถุประสงค์ของการประเมิน			
1. วัตถุประสงค์หลักๆ จะเน้นเรื่องการประเมินเพื่อปรับความ ดีความชอบ ไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาการ ปฏิบัติงานของครู	5	4	9
2. ผู้ประเมินบางส่วน และผู้รับการประเมิน ไม่ได้มีส่วนในการ กำหนดวัตถุประสงค์	2	7	9
3. ผู้รับการประเมินไม่ได้รับทราบวัตถุประสงค์ของการ ประเมิน	-	5	5
วิธีการประเมิน			
วิธีการที่ใช้ไม่สามารถลงในรายละเอียดได้ในช่วงเวลาที่ จำกัด และ ระยะเวลาที่ใช้ในการประเมินสั้นเกินไป ส่วน ใหญ่จะประเมินในช่วงปลายภาคเรียนแล้วสรุป ทำให้ครูไม่ มีโอกาสนในการพัฒนาตนเองและแก้ไขข้อบกพร่อง	5	7	12
ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมิน (รวมถึงผู้รับการ ประเมิน) ไม่ได้ออกแบบหรือกำหนดวิธีการการประเมิน	4	7	11
ผู้รับการประเมินไม่ทราบวิธีการประเมิน	-	8	8
วิธีการประเมินเน้นการประเมินการทำงานแบบภาพรวม ไม่ได้เจาะลงไปในเรื่องงาน	3	2	5
วิธีการที่กำหนดให้กับผู้ประเมินใช้วิธีแบบอิงเกณฑ์	3	-	3
วิธีการในการประเมินงานพิเศษ กับงานหลักหรืองานปกติ ใช้วิธีการเดียวกัน ทำให้ผลการประเมินที่ได้ไม่มีความ ยุติธรรมต่อผู้รับการประเมิน	2	-	2
วิธีการประเมินแบบ 360 องศา ที่นำมาใช้ ไม่สามารถสร้าง เครื่องมือได้ง่ายนัก	1	-	1

ตาราง 4 (ต่อ)

สภาพปัญหา	จำนวน		
	ผู้ ประเมิน	ผู้รับการ ประเมิน	รวม
เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน			
1. ผู้รับการประเมินไม่ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหาสาระในการประเมิน	-	8	8
2. เนื้อหาพิเศษที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน และมีการเปลี่ยนแปลงเนื้อหาสาระในการประเมินในระหว่างการปฏิบัติงานในบางครั้ง ผู้ประเมินไม่ได้รับข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการประเมิน	2	4	6
3. ครูไม่ทราบว่าผู้ประเมินแต่ละคนมีความเข้าใจและรู้รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครูมากน้อยแค่ไหน เนื่องจากไม่เคยมีการเรียกถามหารายละเอียดเพิ่มเติมในระหว่างการประเมิน	-	6	6
4. เนื้อหาสาระด้านภาวะผู้นำ ไม่ได้มีการนำมาประเมิน	1	-	1
5. เนื้อหาด้านภาวะผู้ตาม ไม่ได้มีการนำมาประเมิน	1	-	1
เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน			
1. ฝ่ายบริหารและฝ่ายบุคลากร เป็นผู้กำหนดเกณฑ์ซึ่งครูไม่ได้มีส่วนในการกำหนดเกณฑ์	6	10	16
2. ครูไม่ทราบเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนเริ่มปฏิบัติงาน	-	10	10
3. การให้น้ำหนักคะแนนในงานวิชาการไม่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ (คะแนนด้านการจัดการเรียนการสอนเท่าเทียมกับงานพิเศษ)	4	5	9
4. การสร้างผลงานให้กับโรงเรียนไม่ได้มีการระบุน้ำหนักหรือคะแนนไว้ใน การประเมินผลการปฏิบัติงานหลัก	5	-	5
5. การกำหนดเกณฑ์ ไม่ได้มีการกำหนดเกณฑ์ด้านงานพิเศษที่เกิดขึ้น	-	5	5
6. ครูผู้สอนและหัวหน้าที่ต้องปฏิบัติงานสอนด้วย ใช้เกณฑ์ในการประเมินแบบเดียวกัน ซึ่งครูทั้งสองกลุ่มนี้มีภาระงานที่แตกต่างกัน	4	-	4

ตาราง 4 (ต่อ)

สภาพปัญหา	จำนวน		
	ผู้ ประเมิน	ผู้รับการ ประเมิน	รวม
เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน (ต่อ)			
7. น้ำหนักคะแนนที่ผู้รับการประเมินได้รับจากผู้ประเมินในแต่ละชั้น มีสัดส่วนที่ไม่สมดุลกับความเกี่ยวข้องของผู้ประเมิน	-	4	4
8. การประเมินด้านคุณธรรมจริยธรรม ไม่ได้กำหนดค่าที่ชัดเจน	3	-	3
9. น้ำหนักคะแนนการประเมินด้านการจัดการเรียนการสอนไม่เหมาะสม และไม่สมดุลกับน้ำหนักคะแนนด้านคุณธรรมจริยธรรม	3	-	3
10. การประเมินด้านการใช้เทคโนโลยีของครูไม่ได้รับเกณฑ์หรือการจัดระดับ	3	-	3
11. เกณฑ์ที่ถูกกำหนดมาให้ผู้ประเมินไม่ครอบคลุมภาระกิจที่ได้รับทั้งหมด	3	-	3
12. เกณฑ์ของผู้ประเมินแต่ละคนที่มีมองภาพการปฏิบัติงานของครู เป็นเรื่องของความรู้สึกส่วนตัว	-	3	3
13. เกณฑ์ที่ตั้งไว้ สูงเกินไป	2	-	2
เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน			
1. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินไม่ได้มีส่วนร่วมในการสร้างเครื่องมือเพื่อการประเมิน	5	10	15
2. ผู้รับการประเมิน ไม่ได้รับทราบเกี่ยวกับเครื่องมือในการประเมิน	-	7	7
3. เครื่องมือที่ใช้ประเมินไม่สามารถประเมินได้ครอบคลุมการปฏิบัติงานของครู	3	-	3
4. เครื่องมือไม่สามารถประเมินได้ตามสภาพจริง	3	-	3
5. เครื่องมือละเอียดเกินไป ครูไม่สามารถปฏิบัติงานได้ครบจริงตามที่กำหนด	2	-	2

ตาราง 4 (ต่อ)

สภาพปัญหา	จำนวน		
	ผู้ประเมิน	ผู้รับการประเมิน	รวม
ผู้รับการประเมิน			
1. ไม่ได้รับพึงผลการประเมินที่เกิดขึ้น	-	8	8
2. ไม่สามารถยอมรับผลการประเมินที่เกิดขึ้นได้	2	-	2
3. ไม่เข้าใจความสำคัญของการประเมิน	2	-	2
เทคโนโลยีที่ใช้ในการประเมิน			
1. ไม่ได้รับทราบจากผู้ประเมินใช้เทคโนโลยีอะไรในการประเมิน	-	4	4
2. ยังไม่มีเทคโนโลยีที่ใหม่ๆ ที่ทำให้การประเมินสามารถทำได้รวดเร็วและครอบคลุม	2	-	2

จากตาราง 4 สรุปการวิเคราะห์สภาพปัญหาของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ พบว่า ปัญหาสภาพปัจจุบันและสภาพปัญหาทั้ง 8 ด้าน ดังนี้

1. สภาพปัญหาด้านผู้ประเมิน ส่วนมากพบว่า 1) ผู้ประเมินไม่ได้มีส่วนรับรู้สภาพจริงของการปฏิบัติงานของครูที่เกิดขึ้นในแต่ละภาคเรียน 2) ผู้ประเมินไม่มีเวลามากพอในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู 3) ผู้ประเมินไม่ได้ชี้แจงผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินได้ทราบผลในทันที 4) ผู้ประเมินไม่ได้ให้คำแนะนำ หรือแนวทางในการพัฒนาตนเองต่อผู้รับการประเมิน หลังจากการสิ้นสุดการประเมินในแต่ละครั้ง 5) ไม่ทราบรายละเอียดของเนื้อหาในการประเมินอย่างชัดเจน และ 6) ผู้ประเมินไม่ได้ชี้แจงวิธีการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบก่อนจะเริ่มการปฏิบัติงาน และ มีบางส่วนที่พบว่า 1) ผู้ประเมินไม่ทราบน้ำหนักของภาระกิจงานของครูที่ชัดเจน 2) ผู้ประเมินไม่ได้ชี้แจงเกณฑ์การประเมินต่างๆ กับผู้รับการประเมินก่อนเริ่มการปฏิบัติงาน 3) ผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ถูกแต่งตั้งให้มาประเมิน และ 4) ผู้ประเมินส่วนใหญ่อยู่ในระดับหัวหน้าที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งเป็นวาระ ทำให้เกิดการเอื้อเฟื้อต่อกัน

2. สภาพปัญหาด้านวัตถุประสงค์ของการประเมิน ส่วนมากพบว่า 1) วัตถุประสงค์หลักๆ จะเน้นเรื่องการประเมินเพื่อปรับความดีความชอบ ไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของครู และ 2) ผู้ประเมินบางส่วนและผู้รับการประเมิน ไม่ได้มีส่วนในการกำหนดวัตถุประสงค์ และมีบางส่วนที่พบว่า ผู้รับการประเมินไม่ได้รับทราบวัตถุประสงค์ของการประเมิน

3. สภาพปัญหาด้านวิธีการประเมิน ส่วนมากพบว่า 1) วิธีการที่ใช้ไม่สามารถลงในรายละเอียดได้ในช่วงเวลาที่จำกัด และ ระยะเวลาที่ใช้ในการประเมินสั้นเกินไป ส่วนใหญ่จะประเมินในช่วงปลายภาคเรียนแล้วสรุป ทำให้ครูไม่มีโอกาสในการพัฒนาตนเองและแก้ไขข้อบกพร่อง และ

2) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมิน (รวมถึงผู้รับการประเมิน) ไม่ได้ออกแบบหรือกำหนดวิธีการประเมิน และ มีบางส่วนพบว่า 1) ผู้รับการประเมินไม่ทราบวิธีการประเมิน 2) วิธีการประเมินเน้นการประเมินการทำงานแบบภาพรวม ไม่ได้เจาะลงไปในเรื่องงาน 3) วิธีการที่กำหนดให้กับผู้ประเมินใช้วิธีแบบอิงเกณฑ์ 4) วิธีการในการประเมินงานพิเศษ กับงานหลักหรืองานปกติ ใช้วิธีการเดียวกัน ทำให้ผลการประเมินที่ได้ไม่มีความยุติธรรมต่อผู้รับการประเมิน และ 5) วิธีการประเมินแบบ 360 องศา ที่นำมาใช้ ไม่สามารถสร้างเครื่องมือได้ง่ายนัก

4. สภาพปัญหาด้านเนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน ส่วนมากพบว่า 1) ผู้รับการประเมินไม่ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหาสาระในการประเมิน และ มีบางส่วนพบว่า 1) เนื้อหาพิเศษที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน และ มีการเปลี่ยนแปลงเนื้อหาสาระในการประเมินในระหว่างการปฏิบัติงานในบางครั้ง ผู้ประเมินไม่ได้รับข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการประเมิน 2) ครูไม่ทราบว่าผู้ประเมินแต่ละคนมีความเข้าใจและรู้รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครูมากน้อยแค่ไหน เนื่องจากไม่เคยมีการเรียกถามหารายละเอียดเพิ่มเติมในระหว่างการประเมิน 3) เนื้อหาสาระด้านภาวะผู้นำ ไม่ได้มีการนำมาประเมิน และ 4) เนื้อหาด้านภาวะผู้ตาม ไม่ได้มีการนำมาประเมิน

5. สภาพปัญหาด้านเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ส่วนมากพบว่า 1) ฝ่ายบริหารและฝ่ายบุคลากร เป็นผู้กำหนดเกณฑ์ซึ่งครูผู้สอนไม่ได้มีส่วนในการกำหนดเกณฑ์ 2) ครูไม่ทราบเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนเริ่มปฏิบัติงาน และ 3) การให้น้ำหนักคะแนนในงานวิชาการไม่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ (คะแนนด้านการจัดการเรียนการสอนเท่าเทียมกับงานพิเศษ) และ มีบางส่วนพบว่า 1) การสร้างผลงานให้กับโรงเรียนไม่ได้มีการระบุน้ำหนักหรือคะแนนไว้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานหลัก 2) การกำหนดเกณฑ์ ไม่ได้มีการกำหนดเกณฑ์ด้านงานพิเศษที่เกิดขึ้น 3) ครูผู้สอนและหัวหน้าที่ต้องปฏิบัติงานสอนด้วย ใช้เกณฑ์ในการประเมินแบบเดียวกัน ซึ่งครูทั้งสองกลุ่มนี้มีภาระงานที่แตกต่างกัน 4) น้ำหนักคะแนนที่ผู้รับการประเมินได้รับจากผู้ประเมินในแต่ละชั้น มีสัดส่วนที่ไม่สมดุลกับความเกี่ยวข้องของผู้ประเมิน 5) การประเมินด้านคุณธรรมจริยธรรม ไม่ได้กำหนดค่าที่ชัดเจน 6) น้ำหนักคะแนนการประเมินด้านการจัดการเรียนการสอนไม่เหมาะสม และไม่สมดุลกับน้ำหนักคะแนนด้านคุณธรรมจริยธรรม 7) การประเมินด้านการใช้เทคโนโลยีของครูไม่ได้รับคะแนนหรือการจัดระดับ 8) เกณฑ์ที่ถูกกำหนดมาให้ผู้ประเมินไม่ครอบคลุมภาระกิจที่ได้รับทั้งหมด 9) เกณฑ์ของผู้ประเมินแต่ละคนที่มองภาพการปฏิบัติงานของครูเป็นเรื่องของความรู้สึกส่วนตัว และ 10) เกณฑ์ที่ตั้งไว้ สูงเกินไป

6. สภาพปัญหาด้านเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ส่วนมากพบว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินไม่ได้มีส่วนร่วมในการสร้างเครื่องมือเพื่อการประเมิน และ มีบางส่วนพบว่า 1) ผู้รับการประเมิน ไม่ได้รับทราบเกี่ยวกับเครื่องมือในการประเมิน 2) เครื่องมือที่ใช้ประเมินไม่สามารถประเมินได้ครอบคลุมการปฏิบัติงานของครู 3) เครื่องมือไม่สามารถประเมินได้ตามสภาพจริง และ 4) เครื่องมือละเอียดเกินไป ครูไม่สามารถปฏิบัติงานได้ครบจริงตามที่ได้กำหนด

7. สภาพปัญหาด้านผู้รับการประเมิน มีบางส่วนพบว่า 1) ผู้รับการประเมินไม่ได้รับฟังผลการประเมินที่เกิดขึ้น 2) ผู้รับการประเมินไม่สามารถยอมรับผลการประเมินที่เกิดขึ้นได้ และ 3) ผู้รับการประเมินไม่เข้าใจความสำคัญของการประเมิน

8. สภาพปัญหาด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการประเมิน มีบางส่วนพบว่า 1) ไม่ได้รับทราบจากผู้ประเมินใช้เทคโนโลยีอะไรในการประเมิน และ 2) ยังไม่มีเทคโนโลยีที่ใหม่ๆ ที่ทำให้การประเมินสามารถทำได้รวดเร็วและครอบคลุม

ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ การสร้างรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

ตาราง 5 รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	
โครงสร้างแนวคิด	รายการ
ผู้ประเมิน	- ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในสายงานด้านการจัดการเรียนการสอน หรือ ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับงานที่ครูได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ - หัวหน้าฝ่ายวิชาการและหัวหน้าฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย - หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้างาน และ/หรือ หัวหน้าระดับที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระที่ต้องประเมินครูผู้ปฏิบัติงานในเรื่องนั้นๆ - เพื่อนครูผู้ร่วมงานในกิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายนั้นๆ - นักเรียนที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นๆ - ครูผู้รับการประเมิน
วัตถุประสงค์ของการประเมิน	- เพื่อการพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ตามนโยบายของโรงเรียน - เพื่อการประเมินผลการพิจารณาความดีความชอบ
วิธีการประเมิน	- วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา - วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI) - วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยสมรรถนะ
เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน	1. ภาระงานรายบุคคล เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูรายบุคคลตามสมรรถนะของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ 3 ด้าน 1.1 สมรรถนะด้านความรู้ในการจัดการเรียนการสอน โดยประเมินจากการจัดการเรียนรู้โดยยึดนโยบายที่โรงเรียนกำหนด ซึ่ง ได้แก่ 1) การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามที่ได้รับ

ตาราง 5 (ต่อ)

รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	
โครงสร้างแนวคิด	รายการ
เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน (ต่อ)	มอบหมายจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ 2) การวัดและการประเมินผลนักเรียนเป็นไปตามสภาพจริง และใช้วิธีการที่หลากหลาย และ 3) การสร้างนวัตกรรมใหม่ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการพัฒนาการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน 1.2 สมรรถนะการปฏิบัติงาน โดยประเมินจาก 1. การใช้ภาษาอังกฤษและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานของครู และ 2. การจัดการห้องเรียนและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน ซึ่งได้แก่ 1) การสร้างนวัตกรรมใหม่ในการจัดการห้องเรียนและจัดกิจกรรม รวมถึงมีการพัฒนาให้กิจกรรมที่ได้รับมอบหมายให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน และ 2) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมพิเศษต่างๆ ของโรงเรียน 1.3 สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยประเมินจากการอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตน ได้แก่ 1) การอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2) การสร้างนวัตกรรมใหม่ในการอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี รวมถึงมีการพัฒนาให้การอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน 2. ภาระงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ พิจารณาผลงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามที่ได้รับมอบหมายงานจากฝ่ายบริหาร 3. ภาระงานของระดับชั้น พิจารณาผลงานของระดับชั้นที่ครูเป็นที่ปรึกษาและปฏิบัติงานสอนในระดับชั้นนั้นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหาร 4. ภาระงานพิเศษ พิจารณาจากกิจกรรมและงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหารและหัวหน้า
เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน	1. ฝ่ายบริหารกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูร่วมกับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้/งาน/ระดับชั้น และครูผู้ปฏิบัติงาน

ตาราง 5 (ต่อ)

รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	
โครงสร้างแนวคิด	รายการ
เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน (ต่อ)	2. กำหนดน้ำหนักในการพิจารณาแยกเป็นเรื่องหลักๆ คือ กำหนดน้ำหนักคะแนนในการประเมินภาระงานที่ครูได้รับมอบหมาย ซึ่งมีภาระงานของครู 4 ภาระงานด้วยกัน คือ ภาระงานของครูรายบุคคล ภาระงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ภาระงานของระดับชั้น และภาระงานพิเศษ 3. เกณฑ์ที่ใช้ควรให้มีการกำหนดน้ำหนักคะแนนให้กับสมรรถนะด้านความรู้ในการจัดการเรียนการสอนให้ชัดเจน และมีน้ำหนักที่สูงกว่าสมรรถนะการปฏิบัติงาน และสมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม รวมถึงในกิจกรรมพิเศษอื่นๆ ที่ครูได้รับ 4. เกณฑ์ที่ผู้ประเมินทั้ง 6 กลุ่ม จะต้องใช้ควรมีน้ำหนักคะแนนที่แตกต่างกันตามเนื้อหาสาระในการประเมิน
เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน	1. แบบประเมินตนเอง 2. แบบนำเสนอการปฏิบัติงานของครู 3. แบบประเมินของผู้ประเมิน 4. แบบบันทึกพฤติกรรมการทำงาน of ครู
ผู้รับการประเมิน	ครูผู้ปฏิบัติงานในปีการศึกษานั้นๆ โดยมีหน้าที่รายงานกิจกรรมการเรียนการสอน และข้อมูลที่ได้จัดการเรียนการสอนไปในชั้นเรียน รวมถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง
เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการประเมิน	การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ รวมถึงการทำโปรแกรมสำเร็จรูปที่ต้องใช้ในแต่ละโรงเรียน การใช้แอปพลิเคชันบนสมาร์ตโฟน และ internet ที่สามารถประเมินผลได้อย่างรวดเร็ว และแจ้งสถานะการประเมินผลได้อย่างทันที

จากตาราง 5 สามารถสรุปรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) ผู้ประเมิน 2) วัตถุประสงค์ของการประเมิน 3) วิธีการประเมิน 4) เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน 5) เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน 6) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน 7) ผู้รับการประเมิน และ 8) เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการประเมิน

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

ผลการศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

ตาราง 6 ความเหมาะสมของแต่ละองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

องค์ประกอบของการประเมินผล การปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่	$\bar{X}$	S.D.	ความเหมาะสม
1. ด้านวัตถุประสงค์ของการประเมิน	4.45	0.54	มาก
2. ด้านผู้ประเมิน	4.36	0.67	มาก
3. ด้านวิธีการประเมิน	4.36	0.51	มาก
4. ด้านเนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน	4.36	0.51	มาก
5. ด้านเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน	4.18	0.59	มาก
6. ด้านผู้รับการประเมิน	4.09	0.80	มาก
7. ด้านเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน	4.00	0.43	มาก
8. ด้านเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการประเมิน	4.00	0.60	มาก

จากตาราง 6 พบว่า องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ทั้ง 8 ด้าน มีความเหมาะสมในระดับมากทุกองค์ประกอบ ซึ่งเรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านวัตถุประสงค์ของการประเมิน ($\bar{X}=4.45$, S.D.=0.54) ด้านผู้ประเมิน ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.67) ด้านวิธีการประเมิน ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.51) ด้านเนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.51) ด้านเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ($\bar{X}=4.18$, S.D.=0.59) ด้านผู้รับการประเมิน ($\bar{X}=4.09$, S.D.=0.80) ด้านเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ($\bar{X}=4.00$, S.D.=0.43) และ ด้านเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการประเมิน ($\bar{X}=4.00$, S.D.=0.60)

ตาราง 7 ความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

วัตถุประสงค์ของการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ความเหมาะสม
1. เพื่อการพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ตามนโยบายของโรงเรียน	4.82	0.35	มากที่สุด
2. เพื่อการประเมินผลการพิจารณาความดีความชอบ	4.55	0.45	มากที่สุด

จากตาราง 7 พบว่า องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ด้านวัตถุประสงค์ของการประเมิน เพื่อการพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ตามนโยบายของโรงเรียน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.82$, S.D.=0.36) และเพื่อการประเมินผลการพิจารณาความดีความชอบมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.55$, S.D.=0.45)

ตาราง 8 ความเหมาะสมของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

ผู้ประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ความเหมาะสม
1. ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในสายงานด้านการจัดการเรียนการสอนหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง กับงานที่ครูได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ	4.73	0.42	มากที่สุด
2. หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้างาน และ/หรือ หัวหน้าระดับที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระที่ต้องประเมินครูผู้ปฏิบัติงานในเรื่องนั้นๆ	4.73	0.60	มากที่สุด
3. หัวหน้าฝ่ายวิชาการและหัวหน้าฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย	4.27	0.64	มาก
4. ครูผู้รับการประเมิน	4.09	0.80	มาก
5. เพื่อนครูผู้ร่วมงานในกิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายนั้นๆ	3.91	0.90	มาก
6. นักเรียนที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นๆ	3.73	0.95	มาก

จากตาราง 8 พบว่า องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ด้านผู้ประเมิน ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในสายงานด้านการจัดการเรียนการสอนหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง กับงานที่ครูได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.73$,

S.D.=0.42) หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้างาน และ/หรือ หัวหน้าระดับที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระที่ต้องประเมินครูผู้ปฏิบัติงานในเรื่องนั้นๆ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.73$, S.D.=0.60) หัวหน้าฝ่ายวิชาการและหัวหน้าฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย มีความเหมาะสมในระดับมาก ($\bar{x}=4.27$, S.D.=0.64) ครูผู้รับการประเมิน มีความเหมาะสมในระดับมาก ($\bar{X}=4.09$, S.D.=0.80) เพื่อนครูผู้ร่วมงานในกิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายนั้นๆ มีความเหมาะสมในระดับมาก ($\bar{X}=3.91$, S.D.=0.90) และ นักเรียนที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นๆ มีความเหมาะสมในระดับมาก ($\bar{X}=3.73$, S.D.=0.90)

ตาราง 9 ความเหมาะสมของวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

วิธีการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ความเหมาะสม
1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยสมรรถนะ	4.45	0.54	มาก
2. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI)	4.18	0.59	มาก
3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา	4.09	0.52	มาก

จากตาราง 9 พบว่า องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ด้านวิธีการประเมิน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยสมรรถนะ มีความเหมาะสมในระดับมาก ($\bar{X}=4.45$, S.D.=0.54) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI) มีความเหมาะสมในระดับมาก ($\bar{X}=4.18$, S.D.=0.59) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีความเหมาะสมในระดับมาก ($\bar{X}=4.09$, S.D.=0.52)

ตาราง 10 ความเหมาะสมของเนื้อหาสาระ (สมรรถนะ 3 ด้าน) ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน (สมรรถนะ 3 ด้าน)	$\bar{X}$	S.D.	ความเหมาะสม
1. สมรรถนะการปฏิบัติงาน	4.82	0.36	มากที่สุด
2. สมรรถนะด้านความรู้ในการจัดการเรียนการสอน	4.73	0.42	มากที่สุด
3. สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม	4.64	0.62	มากที่สุด

จากตาราง 10 พบว่า องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ด้านเนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน (สมรรถนะ 3 ด้าน) สมรรถนะการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.82$, S.D.=0.36) สมรรถนะด้านความรู้ในการจัดการเรียนการสอน

สอน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.73$, $S.D.=0.42$) และสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.64$, $S.D.=0.62$) ส่วนเนื้อหาสาระย่อยๆ ของแต่ละสมรรถนะ พบว่า มีความเหมาะสมในระดับมากในทุกหัวข้อ ซึ่งแสดงในตาราง 11

ตาราง 11 ความเหมาะสมของเนื้อหาสาระ (เนื้อหาสาระย่อยในแต่ละสมรรถนะ) การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน (เนื้อหาสาระย่อยในแต่ละสมรรถนะ)	$\bar{X}$	S.D.	ความ เหมาะสม
สมรรถนะด้านความรู้ในการจัดการเรียนการสอน			
1. การจัดการเรียนรู้โดยยึดนโยบายที่โรงเรียนกำหนด	4.45	0.54	มาก
2. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามที่ได้รับมอบหมายจาก กลุ่มสาระการเรียนรู้	4.45	0.54	มาก
3. การวัดและการประเมินผลนักเรียนเป็นไปตามสภาพจริง และใช้วิธีการที่หลากหลาย	4.27	0.47	มาก
4. การสร้างนวัตกรรมใหม่ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการพัฒนาการเรียน การสอนให้สอดคล้องกับสภาพ ปัจจุบัน	4.27	0.47	มาก
สมรรถนะการปฏิบัติงาน			
1. การจัดการห้องเรียนและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน	4.45	0.54	มาก
2. การสร้างนวัตกรรมใหม่ในการจัดการห้องเรียนและจัด กิจกรรม รวมถึงมีการพัฒนาให้กิจกรรม ที่ได้รับมอบหมาย ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน	4.36	0.51	มาก
3. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมพิเศษต่างๆ ของโรงเรียน	4.36	0.67	มาก
4. การใช้ภาษาอังกฤษและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานของครู	3.82	0.71	มาก
สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม			
1. การสร้างนวัตกรรมใหม่ในการอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี รวมถึงมีการพัฒนาให้การอบรมสั่งสอนและ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน	4.36	0.51	มาก
2. การอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	4.27	0.47	มาก

จากตาราง 11 พบว่า องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ด้านเนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน (เนื้อหาสาระย่อยๆ) ของแต่ละสมรรถนะ พบว่า มีความเหมาะสมในระดับมากในทุกหัวข้อ ได้แก่ การจัดการเรียนรู้โดยยึดนโยบายที่โรงเรียนกำหนด ($\bar{X}=4.45$, S.D.=0.54) การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ ($\bar{X}=4.45$, S.D.=0.54) การวัดและการประเมินผลนักเรียนเป็นไปตามสภาพจริง และใช้วิธีการที่หลากหลาย ($\bar{X}=4.27$, S.D.=0.47) การสร้างนวัตกรรมใหม่ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการพัฒนาการเรียน การสอนให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ($\bar{X}=4.27$, S.D.=0.47) การจัดการห้องเรียนและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน ($\bar{X}=4.45$, S.D.=0.54) การสร้างนวัตกรรมใหม่ในการจัดการห้องเรียนและจัดกิจกรรม รวมถึงมีการพัฒนาให้กิจกรรม ที่ได้รับมอบหมายให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.51) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมพิเศษต่างๆ ของโรงเรียน ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.67) การใช้ภาษาอังกฤษและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานของครู ($\bar{X}=3.82$, S.D.=0.71) การสร้างนวัตกรรมใหม่ในการอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี รวมถึงมีการพัฒนาให้การอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.51) และการอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ($\bar{X}=4.27$, S.D.=0.47)

ตาราง 12 ความเหมาะสมของเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ความเหมาะสม
1. เกณฑ์ที่ผู้ประเมินทั้ง 5 กลุ่ม จะต้องใช้ควรมีน้ำหนักที่แตกต่างกัน โดยผู้ที่จะต้องมีน้ำหนักมากที่สุดควรไล่เรียงจากนักเรียน ขึ้นไปถึงผู้บริหาร ส่วนตัวครูผู้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นเพียงผู้รายงานกิจกรรมการเรียนการสอน และข้อมูลที่ได้จัดการเรียนการสอนไปในชั้นเรียน รวมถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง	4.45	0.54	มาก
2. เกณฑ์ที่ใช้ควรให้มีการกำหนดน้ำหนักให้กับสมรรถนะด้านความรู้ในการจัดการเรียนการสอนให้ชัดเจน และมีน้ำหนักที่สูงกว่าสมรรถนะการปฏิบัติงาน และสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม รวมถึงในกิจกรรมพิเศษอื่นๆ ที่ครูได้รับ	4.36	0.51	มาก

จากตาราง 12 พบว่า องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ด้านเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน เกณฑ์ที่ผู้ประเมินทั้ง 5 กลุ่ม จะต้องใช้ควรมีน้ำหนักที่แตกต่างกัน โดยผู้ที่จะต้องมีน้ำหนักมากที่สุดควรไล่เรียงจากนักเรียน ขึ้นไปถึงผู้บริหาร ส่วนตัวครูผู้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นเพียงผู้รายงานกิจกรรมการเรียนการสอน และข้อมูลที่ได้จัดการเรียนการสอนไปในชั้นเรียน รวมถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีความเหมาะสมในระดับมาก ($\bar{X}=4.45$, S.D.=0.54) เกณฑ์ที่ใช้ควรให้มีการกำหนดน้ำหนักให้กับสมรรถนะด้านความรู้ในการจัดการเรียนการสอนให้ชัดเจน และมีน้ำหนักที่สูงกว่าสมรรถนะการปฏิบัติงาน และสมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม รวมถึงในกิจกรรมพิเศษอื่นๆ ที่ครูได้รับ มีความเหมาะสมในระดับมาก ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.51)

ตาราง 13 ความเหมาะสมของผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

ผู้รับการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ความเหมาะสม
ครูผู้ปฏิบัติงานในปีการศึกษานั้นๆ โดยมีหน้าที่รายงานกิจกรรมการเรียนการสอน และข้อมูลที่ได้จัดการเรียนการสอนไปในชั้นเรียน รวมถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง	3.36	0.51	มาก

จากตาราง 13 พบว่า องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ด้านผู้รับการประเมิน เป็นครูผู้ปฏิบัติงานในปีการศึกษานั้นๆ โดยมีหน้าที่รายงานกิจกรรมการเรียนการสอน และข้อมูลที่ได้จัดการเรียนการสอนไปในชั้นเรียน รวมถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีความเหมาะสมในระดับมาก ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.51)

ตาราง 14 ความเหมาะสมของเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ความเหมาะสม
1. แบบประเมินตนเอง และแบบนำเสนอการปฏิบัติงานของครู	4.45	0.54	มาก
2. แบบประเมินของผู้ประเมิน	4.36	0.51	มาก
3. แบบบันทึกพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของครู	4.36	0.51	มาก

จากตาราง 14 พบว่า องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ด้านเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน แบบประเมินตนเอง และแบบนำเสนอการปฏิบัติงานของครู มีความเหมาะสมในระดับมาก ($\bar{X}=4.45$, S.D.=0.54) แบบประเมินของผู้ประเมิน มีความเหมาะสมในระดับมาก ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.51) และแบบบันทึกพฤติกรรมการทำงานของครู มีความเหมาะสมในระดับมาก ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.51)

ตาราง 15 ความเหมาะสมของเทคโนโลยีที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

เทคโนโลยีที่ใช้ในการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ความเหมาะสม
การใช้แอปพลิเคชันบนสมาร์ทโฟน และ internet ที่สามารถประเมินผลได้อย่างรวดเร็ว และแจ้งสถานะการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ทันที	4.27	0.47	มาก

จากตาราง 15 พบว่า องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการประเมิน การใช้แอปพลิเคชันบนสมาร์ทโฟน และ internet ที่สามารถประเมินผลได้อย่างรวดเร็ว และแจ้งสถานะการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ทันที ($\bar{X}=4.27$, S.D.=0.47)

ตาราง 16 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจากทั้งหมด 140 คน ที่ใช้ในการศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้/หัวหน้างาน/หัวหน้าระดับ	25	17.86
2. ครู	108	77.14
รวม	133	95.00

จากตาราง 16 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครู ทั้งหมดจำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 77.14 และเป็นครูในระดับหัวหน้า (ที่ทำหน้าที่สอนควบคุมการเป็นหัวหน้า) 25 คน คิดเป็นร้อยละ 17.86 รวมกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 133 คน จาก 140 คน คิดเป็นร้อยละ 95

ตาราง 17 อายุงานและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
มากกว่า 1 ปี -10 ปี	28	20.00
มากกว่า 10 ปี - 20 ปี	52	37.14
มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป	53	37.86
รวม	133	95.00

จากตาราง 17 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำงานเป็นครูมากกว่า 20 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 37.86 รองลงมาคือ ช่วงอายุ มากกว่า 10 ปี - 20 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 37.14 และ ช่วงอายุ มากกว่า 1 ปี -10 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00

ตาราง 18 องค์ประกอบที่สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

องค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนเอกชน	$\bar{X}$	S.D.	ความเป็นไปได้
1. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน	4.41	0.65	มาก
2. วิธีการประเมิน	4.41	0.61	มาก
3. เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน	4.40	0.65	มาก
4. ผู้รับการประเมิน	4.38	0.57	มาก
5. ผู้ประเมิน	4.37	0.63	มาก
6. วัตถุประสงค์ของการประเมิน	4.33	0.62	มาก
7. เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน	4.25	0.71	มาก
8. เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการประเมิน	4.12	0.77	มาก

จากตาราง 18 แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ทุกองค์ประกอบมีความเป็นไปได้ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ($\bar{X}=4.41$, S.D.=0.65) รองลงมาคือ วิธีการประเมิน ($\bar{X}=4.41$, S.D.=0.61) เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ($\bar{X}=4.40$, S.D.=0.65) ผู้รับการประเมิน ($\bar{X}=4.38$, S.D.=0.57) ผู้ประเมิน ($\bar{X}=4.37$, S.D.=0.63) วัตถุประสงค์ของการประเมิน ($\bar{x}=4.33$, S.D.=0.62) เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน ($\bar{X}=4.25$, S.D.=0.71) และ เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการประเมิน ($\bar{X}=4.12$, S.D.=0.77)

ตาราง 19 ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ขนาดใหญ่	$\bar{X}$	S.D.	ความ เป็นไปได้
1. ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ควรประกอบไปด้วยผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครูใน เรื่องนั้นๆ	4.53	0.62	มากที่สุด
2. ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ประกอบไปด้วย 1) ผู้บริหาร 2) หัวหน้าฝ่าย 3) หัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้/งานระดับ 6) เพื่อนร่วมงาน 7) นักเรียน และ 8) ครู ผู้รับการประเมิน	4.24	0.85	มาก

จากตาราง 19 แสดงให้เห็นว่าผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ควรประกอบไปด้วยผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครูในเรื่องนั้นๆ ซึ่งมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.53$, S.D.=0.62) ส่วนผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ประกอบไปด้วย 1) ผู้บริหาร 2) หัวหน้าฝ่าย 3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้/งาน/ระดับ 6) เพื่อนร่วมงาน 7) นักเรียน และ 8) ครูผู้รับการประเมิน นั้นมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}=4.24$, S.D.=0.85)

ตาราง 20 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

เทคโนโลยีที่ใช้ในการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ความ เป็นไปได้
วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน เอกชนขนาดใหญ่ประกอบไปด้วย 1) เพื่อการพัฒนาครูด้านการ จัดการเรียนรู้ตามนโยบายของโรงเรียน 2) เพื่อการประเมินผล การพิจารณาความดีความชอบ	4.32	0.70	มาก

จากตาราง 20 แสดงให้เห็นว่าวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ประกอบไปด้วย 1) เพื่อการพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ตามนโยบายของโรงเรียน และ 2) เพื่อการประเมินผลการพิจารณาความดีความชอบ มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}=4.32$, S.D.=0.70)

ตาราง 21 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่	$\bar{X}$	S.D.	ความ เป็นไปได้
1. การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ควรประยุกต์ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI) และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยสมรรถนะ ไปพร้อมๆ กันทั้ง 3 วิธี	4.19	0.74	มาก
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ควรประยุกต์ ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา	4.14	0.75	มาก
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ควรประยุกต์ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยสมรรถนะ	4.11	0.71	มาก
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ควรประยุกต์ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI)	4.05	0.70	มาก

จากตาราง 21 แสดงให้เห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ควรประยุกต์ ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI) และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยสมรรถนะ ไปพร้อมๆ กันทั้ง 3 วิธี นั้นมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}=4.19$, S.D.=0.74) รองลงมาคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่มีความเป็นไปได้ในระดับมาก การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ควรประยุกต์ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ($\bar{X}=4.14$, S.D.=0.75) และการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ควรประยุกต์ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยสมรรถนะ ($\bar{X}=4.11$, S.D.=0.71)

ตาราง 22 สมรรถนะของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ที่จำเป็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมรรถนะของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ที่จำเป็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ความเป็นไปได้
สมรรถนะของครูโรงเรียนเอกชนที่จำเป็นในการประเมิน ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านความรู้ในการจัดการเรียนการสอน 2) สมรรถนะการปฏิบัติงาน และ 3) สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม	4.46	0.62	มาก

จากตาราง 22 แสดงให้เห็นว่า สมรรถนะของครูโรงเรียนเอกชนที่จำเป็นในการประเมิน ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านความรู้ในการจัดการเรียนการสอน 2) สมรรถนะการปฏิบัติงาน และ 3) สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}=4.46$, S.D.=0.62)

ตาราง 23 เกณฑ์การให้น้ำหนักคะแนนสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน ของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

การให้น้ำหนักคะแนนสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน ของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่	$\bar{X}$	ร้อยละ
1. สมรรถนะด้านความรู้ในการจัดการเรียนการสอน	62.09	35.12
2. สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม	58.35	33.00
3. สมรรถนะการปฏิบัติงาน	56.36	31.88
รวม		100.00

จากตาราง 23 แสดงให้เห็นว่าการให้น้ำหนักในการให้คะแนนสมรรถนะของครูโรงเรียนเอกชน โดยแบ่งเป็นสัดส่วนร้อยละ พบว่า สมรรถนะด้านความรู้ในการจัดการเรียนการสอนเป็นลำดับที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 35.12 รองลงมาคือ สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรมคิดเป็นร้อยละ 33.00 และสมรรถนะการปฏิบัติงานคิดเป็นร้อยละ 31.88

ตาราง 24 สมรรถนะด้านความรู้ในการจัดการเรียนการสอนของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

สมรรถนะด้านความรู้ในการจัดการเรียนการสอน ของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่	$\bar{X}$	S.D.	ความเป็นไปได้
สมรรถนะด้านความรู้ในการจัดการเรียนการสอน พิจารณาที่การจัดการเรียนรู้โดยยึดตามที่โรงเรียนกำหนด	4.14	0.69	มาก

จากตาราง 24 แสดงให้เห็นว่า สมรรถนะด้านความรู้ในการจัดการเรียนการสอน พิจารณาที่การจัดการเรียนรู้โดยยึดตามที่โรงเรียนกำหนดมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}=4.14$, S.D.=0.69)

ตาราง 25 เนื้อหาสาระของการจัดการเรียนรู้โดยยึดตามนโยบายที่โรงเรียนกำหนด

เนื้อหาสาระของการจัดการเรียนรู้โดยยึดตามนโยบายที่โรงเรียนกำหนด	$\bar{X}$	S.D.	ความเป็นไปได้
1. การจัดการเรียนรู้โดยยึดตามนโยบายที่โรงเรียนกำหนดมีเนื้อหาสาระ คือ การวัดและการประเมินผลนักเรียนเป็นไปตามสภาพจริง และใช้วิธีการที่หลากหลาย	4.53	0.57	มากที่สุด
2. การจัดการเรียนรู้โดยยึดตามนโยบายที่โรงเรียนกำหนดมีเนื้อหาสาระ คือ การสร้างนวัตกรรมใหม่ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน รวมถึงมีการพัฒนาการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน	4.32	0.68	มาก
3. การจัดการเรียนรู้โดยยึดตามนโยบายที่โรงเรียนกำหนดมีเนื้อหาสาระ คือ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.29	0.70	มาก

จากตาราง 25 แสดงให้เห็นว่า เนื้อหาสาระของการจัดการเรียนรู้โดยยึดตามนโยบายที่โรงเรียนกำหนด เรื่อง การวัดและการประเมินผลนักเรียนเป็นไปตามสภาพจริง และใช้วิธีการที่หลากหลาย มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.53$, S.D.=0.57) รองลงมา คือ เรื่อง การสร้างนวัตกรรมใหม่ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน รวมถึงมีการพัฒนาการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}=4.32$, S.D.=0.68) และ เรื่อง การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}=4.29$, S.D.=0.70)

ตาราง 26 ผู้ประเมินความรู้ในการจัดการเรียนการสอนของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

ผู้ประเมินความรู้ในการจัดการเรียนการสอน ของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่	$\bar{X}$	S.D.	ความเป็นไปได้
ผู้ประเมินความรู้ในการจัดการเรียนการสอนของครู คว ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการ 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ 3) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 4) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 5) เพื่อน ครูที่ทำงานร่วมในวิชาเดียวกัน 6) นักเรียนในชั้นเรียน และ 7) ครูผู้รับการประเมิน	3.99	0.86	มาก

จากตาราง 26 แสดงให้เห็นว่า ผู้ประเมินความรู้ในการจัดการเรียนการสอนของครู คว ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการ 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ 3) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 4) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 5) เพื่อนครูที่ทำงานร่วมในวิชาเดียวกัน 6) นักเรียนในชั้นเรียน และ 7) ครูผู้รับการประเมิน มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}=3.99$, S.D.=0.86)

ตาราง 27 การให้น้ำหนักคะแนนของผู้ประเมินความรู้ในการจัดการเรียนการสอนของครู โดยแบ่งสัดส่วนเป็นร้อยละ

ผู้ประเมินความรู้ในการจัดการเรียนการสอน ของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่	$\bar{X}$	ร้อยละ
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	52.08	17.97
2. ครูผู้รับการประเมิน	44.85	15.47
3. หัวหน้าฝ่ายวิชาการ	43.80	15.11
4. เพื่อนครูที่ทำงานร่วมในวิชาเดียวกัน	42.16	14.55
5. นักเรียนในชั้นเรียน	38.61	13.32
6. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ	34.80	12.01
7. ผู้อำนวยการ	33.53	11.57
รวม		100.00

จากตาราง 27 แสดงให้เห็นว่าการให้น้ำหนักในการให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในการจัดการเรียนการสอนครูโดยแบ่งเป็นสัดส่วนร้อยละ พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นลำดับที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 17.97 รองลงมาคือ ครูผู้รับการประเมินคิดเป็นร้อยละ 15.47 หัวหน้าฝ่ายวิชาการคิดเป็นร้อยละ 15.11 เพื่อนครูที่ทำงานร่วมในวิชาเดียวกันคิดเป็นร้อยละ

14.55 นักเรียนในชั้นเรียนคิดเป็นร้อยละ 13.32 รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการคิดเป็นร้อยละ 12.01 และผู้อำนวยการคิดเป็นร้อยละ 11.57

ตาราง 28 สมรรถนะการปฏิบัติงาน

สมรรถนะการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ความเป็นไปได้
สมรรถนะการปฏิบัติงาน พิจารณาที่ 1) การใช้ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงาน 2) การใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน 3) การจัดการห้องเรียน และ 4) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน	3.80	0.82	มาก

จากตาราง 28 แสดงให้เห็นว่า สมรรถนะการปฏิบัติงาน พิจารณาที่ 1) การใช้ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงาน 2) การใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน 3) การจัดการห้องเรียน และ 4) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}=3.80$, S.D.=0.82)

ตาราง 29 เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่	$\bar{X}$	S.D.	ความเป็นไปได้
1. การจัดการห้องเรียนมีเนื้อหาสาระ คือ การพัฒนากิจกรรมที่ได้รับมอบหมายให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน	4.20	0.64	มาก
2. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนมีเนื้อหาสาระ คือ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมพิเศษต่างๆ ของโรงเรียน	4.15	0.63	มาก
3. การใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานมีเนื้อหาสาระ คือ การใช้เทคโนโลยีของครูในการปฏิบัติงาน	4.14	0.61	มาก
4. การจัดการห้องเรียนมีเนื้อหาสาระ คือ การสร้างนวัตกรรมใหม่ในการจัดการห้องเรียนและจัดกิจกรรม	4.06	0.70	มาก
5. การใช้ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงานมีเนื้อหาสาระ คือ การใช้ภาษาอังกฤษของครูในการปฏิบัติงาน	3.50	0.92	มาก

จากตาราง 29 แสดงให้เห็นว่า เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน พบว่า การพัฒนากิจกรรมที่ได้รับมอบหมายให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}=4.20$, S.D.=0.64) รองลงมา คือ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมพิเศษต่างๆ ของโรงเรียน มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}=4.15$, S.D.=0.63) การใช้เทคโนโลยีของครูในการปฏิบัติงาน มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}=4.14$, S.D.=0.61) การสร้างนวัตกรรมใหม่ในการจัดการห้องเรียน และจัดกิจกรรม มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}=4.06$, S.D.=0.70) และ การใช้ภาษาอังกฤษของครูในการปฏิบัติงาน มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}=3.50$, S.D.=0.92)

ตาราง 30 ผู้ประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

ผู้ประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่	$\bar{X}$	S.D.	ความเป็นไปได้
1. ผู้ประเมินการจัดการห้องเรียนและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน ควรประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการ 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ 3) รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน(ฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย) 4) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 5) หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย 6) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 7) หัวหน้าระดับ 8) เพื่อนครูที่ทำงานร่วมในวิชาเดียวกัน 9) นักเรียนในชั้นเรียน และ 10) ครูผู้รับการประเมิน	4.02	0.71	มาก
2. ผู้ประเมินการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ควรประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการ 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ 3) รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน(ฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย) 4) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 5) หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย 6) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 7) หัวหน้าระดับ 8) เพื่อนครูที่ทำงานร่วมในวิชาเดียวกัน 9) นักเรียนในชั้นเรียน 10) ครูผู้รับการประเมิน	3.88	0.83	มาก
3. ผู้ประเมินการใช้ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงาน ควรประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการ 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ 3) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 4) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และ 5) ครูผู้รับการประเมิน	3.53	0.89	มาก

จากตาราง 30 ผู้ประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ พบว่า ผู้ประเมินการจัดการห้องเรียนและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน ควรประกอบด้วย

1) ผู้อำนวยการ 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ 3) รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน(ฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย) 4) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 5) หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย 6) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 7) หัวหน้าระดับ 8) เพื่อนครูที่ทำงานร่วมในวิชาเดียวกัน 9) นักเรียนในชั้นเรียน และ 10) ครูผู้รับการประเมิน มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}=4.02$, S.D.=0.71) รองลงมา คือ ผู้ประเมินการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ควรประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการ 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ 3) รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน(ฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย) 4) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 5) หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย 6) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 7) หัวหน้าระดับ 8) เพื่อนครูที่ทำงานร่วมในวิชาเดียวกัน 9) นักเรียนในชั้นเรียน 10) ครูผู้รับการประเมิน มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}=3.88$, S.D.=0.83) และ ผู้ประเมินที่ใช้ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงาน ควรประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการ 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ 3) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 4) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และ 5) ครูผู้รับการประเมิน มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}=3.52$, S.D.=0.89)

ตาราง 31 การให้น้ำหนักคะแนนของผู้ประเมินที่ใช้ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน เอกชนขนาดใหญ่ โดยแบ่งสัดส่วนเป็นร้อยละ

ผู้ประเมินที่ใช้ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่	$\bar{X}$	ร้อยละ
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	50.20	22.69
2. ครูผู้รับการประเมิน	47.09	21.28
3. หัวหน้าฝ่ายวิชาการ	46.34	20.95
4. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ	38.99	17.62
5. ผู้อำนวยการ	38.62	17.46
รวม		100.00

จากตาราง 31 แสดงให้เห็นว่าการให้น้ำหนักในการให้คะแนนของผู้ประเมินที่ใช้ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่โดยแบ่งเป็นสัดส่วนร้อยละ พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นลำดับที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 22.69 รองลงมาคือ ครูผู้รับการประเมิน คิดเป็นร้อยละ 21.28 หัวหน้าฝ่ายวิชาการคิดเป็นร้อยละ 20.95 รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการคิดเป็นร้อยละ 17.62 และผู้อำนวยการคิดเป็นร้อยละ 17.46

ตาราง 32 การให้น้ำหนักคะแนนของผู้ประเมินการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน
เอกชนขนาดใหญ่ โดยแบ่งสัดส่วนเป็นร้อยละ

ผู้ประเมินการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่	$\bar{X}$	ร้อยละ
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	46.65	11.75
2. ครูผู้รับการประเมิน	44.29	11.16
3. หัวหน้าฝ่ายวิชาการ	42.84	10.79
4. เพื่อนครูที่ทำงานร่วมกัน	41.09	10.35
5. หัวหน้าระดับชั้น	40.12	10.10
6. นักเรียนในชั้นเรียน	38.26	9.64
7. หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย	37.29	9.39
8. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ	36.65	9.23
9. ผู้อำนวยการ	35.44	8.93
10. รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน (ฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย)	34.41	8.67
รวม		100.00

จากตาราง 32 แสดงให้เห็นว่าการให้น้ำหนักในการให้คะแนนของผู้ประเมินการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่โดยแบ่งเป็นสัดส่วนร้อยละ พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นลำดับที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 11.75 รองลงมาคือ ครูผู้รับการประเมินคิดเป็นร้อยละ 11.16 หัวหน้าฝ่ายวิชาการคิดเป็นร้อยละ 10.79 เพื่อนครูที่ทำงานร่วมกันคิดเป็นร้อยละ 10.35 หัวหน้าระดับชั้นคิดเป็นร้อยละ 10.10 นักเรียนในชั้นเรียนคิดเป็นร้อยละ 9.64 หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัยคิดเป็นร้อยละ 9.39 รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการคิดเป็นร้อยละ 9.23 ผู้อำนวยการคิดเป็นร้อยละ 8.93 รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน (ฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย) คิดเป็นร้อยละ 8.67

ตาราง 33 การให้น้ำหนักคะแนนของผู้ประเมินการจัดการห้องเรียนและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยแบ่งสัดส่วนเป็นร้อยละ

ผู้ประเมินการจัดการห้องเรียนและการมีส่วนร่วม ในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน	$\bar{X}$	ร้อยละ
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	47.25	11.51
2. ครูผู้รับการประเมิน	44.82	10.92
3. หัวหน้าระดับชั้น	44.77	10.91
4. หัวหน้าฝ่ายวิชาการ	42.89	10.45
5. หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย	41.74	10.17
6. เพื่อนครูที่ทำงานร่วมกัน	41.32	10.07
7. นักเรียนในชั้นเรียน	38.46	9.37
8. รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน (ฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย)	36.83	8.97
9. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ	36.41	8.87
10. ผู้อำนวยการ	35.95	8.76
รวม		100.00

จากตาราง 33 แสดงให้เห็นว่าการให้น้ำหนักในการให้คะแนนของผู้ประเมินผู้ประเมินการจัดการห้องเรียนและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยแบ่งเป็นสัดส่วนร้อยละ พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นลำดับที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 11.51 รองลงมาคือ ครูผู้รับการประเมิน คิดเป็นร้อยละ 10.92 หัวหน้าระดับชั้นคิดเป็นร้อยละ 10.91 หัวหน้าฝ่ายวิชาการคิดเป็นร้อยละ 10.45 หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัยคิดเป็นร้อยละ 10.17 เพื่อนครูที่ทำงานร่วมกันคิดเป็นร้อยละ 10.07 นักเรียนในชั้นเรียนคิดเป็นร้อยละ 9.37 รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน(ฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย)คิดเป็นร้อยละ 8.97 รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการคิดเป็นร้อยละ 8.87 และผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 8.76

ตาราง 34 สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรมของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม ของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่	$\bar{X}$	S.D.	ความเป็นไปได้
สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม พิจารณาที่ การอบรมสั่งสอน และการปฏิบัติตน	4.47	0.58	มาก

จากตาราง 34 แสดงให้เห็นว่า สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม พิจารณาที่การอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตน มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.58)

ตาราง 35 เนื้อหาสาระในการประเมินด้านคุณธรรมจริยธรรม

เนื้อหาสาระในการประเมินด้านคุณธรรมจริยธรรม	$\bar{X}$	S.D.	ความเป็นไปได้
1. เนื้อหาสาระ คือ การอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	4.59	0.58	มากที่สุด
2. เนื้อหาสาระ คือ การพัฒนาให้การอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน	4.39	0.74	มาก
3. เนื้อหาสาระ คือ การสร้างนวัตกรรมใหม่ใน การอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	4.21	0.73	มาก

จากตาราง 35 แสดงให้เห็นว่า เนื้อหาสาระในการประเมินด้านคุณธรรมจริยธรรม พบว่า การอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.59$, S.D.=0.58) รองลงมา คือ การพัฒนาให้การอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}=4.39$, S.D.=0.74) และ การสร้างนวัตกรรมใหม่ใน การอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}=4.21$, S.D.=0.73)

ตาราง 36 ผู้ประเมินสมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรมของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

ผู้ประเมินสมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม ของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่	$\bar{X}$	S.D.	ความเป็นไปได้
ผู้ประเมินการอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ควรประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการ 2) รองผู้อำนวยการฝ่าย วิชาการ 3) รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน(ฝ่ายส่งเสริม ระเบียบวินัย) 4) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 5) หัวหน้าฝ่ายส่งเสริม ระเบียบวินัย 6) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 7) หัวหน้าระดับ 8) เพื่อนครูที่ทำงานร่วมกัน 9) นักเรียนในชั้นเรียน และ 10) ครูผู้รับ การประเมิน	4.23	0.73	มาก

จากตาราง 36 ผู้ประเมินการอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ควรประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการ 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ 3) รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน (ฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย) 4) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 5) หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย 6) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 7) หัวหน้าระดับ 8) เพื่อนครูที่ทำงานร่วมกัน 9) นักเรียนในชั้นเรียน และ 10) ครูผู้รับการประเมิน มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}=4.23$, S.D.=0.73)

ตาราง 37 การให้น้ำหนักคะแนนของผู้ประเมินด้านคุณธรรมจริยธรรมของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ โดยแบ่งสัดส่วนเป็นร้อยละ

ผู้ประเมินสมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม ของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่	$\bar{X}$	ร้อยละ
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	40.68	11.97
2. หัวหน้าระดับชั้น	38.57	11.35
3. หัวหน้าฝ่ายวิชาการ	38.43	11.31
4. หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย	38.28	11.26
5. รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน(ฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย)	34.50	10.15
6. เพื่อนครูที่ทำงานร่วมกัน	32.42	9.54
7. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ	30.70	9.03
8. ผู้อำนวยการ	30.36	8.93
9. นักเรียนในชั้นเรียน	28.34	8.34
10. ครูผู้รับการประเมิน	27.60	8.12
รวม		100.00

จากตาราง 37 แสดงให้เห็นว่าการให้น้ำหนักในการให้คะแนนของผู้ประเมินด้านคุณธรรมจริยธรรมของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ โดยแบ่งเป็นสัดส่วนร้อยละ พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นลำดับที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 11.97 รองลงมาคือ หัวหน้าระดับชั้นคิดเป็นร้อยละ 11.35 หัวหน้าฝ่ายวิชาการคิดเป็นร้อยละ 11.31 หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัยคิดเป็นร้อยละ 11.26 รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน(ฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย)คิดเป็นร้อยละ 10.15 เพื่อนครูที่ทำงานร่วมกันคิดเป็นร้อยละ 9.54 รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการคิดเป็นร้อยละ 9.03 ผู้อำนวยการคิดเป็นร้อยละ 8.93 นักเรียนในชั้นเรียนคิดเป็นร้อยละ 8.34 และครูผู้รับการประเมินคิดเป็นร้อยละ 8.12

ตาราง 38 การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูควรมีการพิจารณา ร่วมกับการประเมินในด้านอื่นๆ

หัวข้อการประเมินด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน	$\bar{X}$	S.D.	ความเป็นไปได้
1. การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูควรมีการพิจารณาจากผลงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ได้กำหนดและวางเป้าหมายไว้แล้ว ร่วมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล	4.24	0.65	มาก
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูควรมีการพิจารณาจากงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา ร่วมด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานปกติ	4.18	0.76	มาก
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูควรมีการพิจารณาจากผลงานของระดับชั้น ร่วมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล	4.17	0.84	มาก

จากตาราง 38 แสดงให้เห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูควรมีการพิจารณาจากผลงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ได้กำหนดและวางเป้าหมายไว้แล้ว ร่วมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}=4.24$, S.D.=0.65) การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูควรมีการพิจารณาจากงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา ร่วมด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานปกติ มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}=4.18$, S.D.=0.76) และ การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูควรมีการพิจารณาจากผลงานของระดับชั้น ร่วมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}=4.17$, S.D.=0.84)

ตาราง 39 ผู้ประเมินผลงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ผลงานของระดับชั้น และงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย

หัวข้อการประเมินด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผล การปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่	$\bar{X}$	S.D.	ความเป็นไปได้
1. ผู้ประเมินงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย ควรประกอบด้วย 1) ผู้บังคับบัญชาผู้มอบหมายงาน 2) ผู้รับการประเมิน 3) บุคลากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการงานพิเศษนั้นๆ	4.16	0.75	มาก
2. ผู้ประเมินผลงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ควรประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการ 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ 3) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 4) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กลุ่มอื่นๆ และ 5) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้(ที่ได้รับการประเมิน)	4.10	0.74	มาก
3. ผู้ประเมินผลงานของระดับชั้น ควรประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการ 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน(ฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย) 3) หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย 4) หัวหน้าระดับชั้นอื่นๆ และ 5) หัวหน้าระดับชั้น(ที่ได้รับการประเมิน)	4.01	0.86	มาก

จากตาราง 39 แสดงให้เห็นว่า ผู้ประเมินงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย ควรประกอบด้วย 1) ผู้บังคับบัญชาผู้มอบหมายงาน 2) ผู้รับการประเมิน 3) บุคลากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการงานพิเศษนั้นๆ มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}=4.16$, S.D.=0.75) รองลงมาคือ ผู้ประเมินผลงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ควรประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการ 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ 3) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 4) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กลุ่มอื่นๆ และ 5) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้(ที่ได้รับการประเมิน) มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}=4.10$, S.D.=0.74) และ ผู้ประเมินผลงานของระดับชั้น ควรประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการ 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน(ฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย) 3) หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย 4) หัวหน้าระดับชั้นอื่นๆ และ 5) หัวหน้าระดับชั้น(ที่ได้รับการประเมิน) มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}=4.01$, S.D.=0.86)

ตาราง 40 การให้น้ำหนักคะแนนของผู้ประเมินผลงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยแบ่งสัดส่วนเป็นร้อยละ

ผู้ประเมินผลงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้	$\bar{X}$	ร้อยละ
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับการประเมิน	51.84	24.00
2. หัวหน้าฝ่ายวิชาการ	46.47	21.52
3. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ	39.53	18.30
4. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กลุ่มอื่นๆ	39.41	18.25
5. ผู้อำนวยการ	38.71	17.92
รวม		100.00

จากตาราง 40 แสดงให้เห็นว่า การให้น้ำหนักคะแนนของผู้ประเมินผลงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยแบ่งสัดส่วนเป็นร้อยละ พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับการประเมินเป็นลำดับที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 24.00 รองลงมาคือ หัวหน้าฝ่ายวิชาการคิดเป็นร้อยละ 21.52 รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการคิดเป็นร้อยละ 18.30 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กลุ่มอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 18.25 และผู้อำนวยการคิดเป็นร้อยละ 17.92

ตาราง 41 การให้น้ำหนักคะแนนของผู้ประเมินผลงานของระดับชั้น โดยแบ่งสัดส่วนเป็นร้อยละ

ผู้ประเมินผลงานของระดับชั้น	$\bar{X}$	ร้อยละ
1. หัวหน้าระดับชั้นที่รับการประเมิน	50.53	24.04
2. หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย	44.56	21.20
3. รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน(ฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย)	39.28	18.69
4. ผู้อำนวยการ	38.77	18.45
5. หัวหน้าระดับชั้นอื่นๆ	37.05	17.63
รวม		100.00

จากตาราง 41 แสดงให้เห็นว่า การให้น้ำหนักคะแนนของผู้ประเมินผลงานของระดับชั้น โดยแบ่งสัดส่วนเป็นร้อยละ พบว่า หัวหน้าระดับชั้นที่รับการประเมินเป็นลำดับที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 24.04 รองลงมาคือ หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัยคิดเป็นร้อยละ 21.20 รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน (ฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย) คิดเป็นร้อยละ 18.69 ผู้อำนวยการคิดเป็นร้อยละ 18.45 และหัวหน้าระดับชั้นอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 17.63

ตาราง 42 การให้น้ำหนักคะแนนของผู้ประเมินงานพิเศษที่ครูได้รับมอบหมาย โดยแบ่งสัดส่วนเป็นร้อยละ

ผู้ประเมินผลงานพิเศษที่ครูได้รับมอบหมาย	$\bar{X}$	ร้อยละ
1. ผู้บังคับบัญชาที่มอบหมายงาน	58.75	36.94
2. ครูผู้รับการประเมิน	51.69	32.50
3. บุคลากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการงานพิเศษนั้นๆ	48.61	30.56
รวม		100.00

จากตาราง 42 แสดงให้เห็นว่า การให้น้ำหนักคะแนนของผู้ประเมินงานพิเศษที่ครูได้รับมอบหมาย โดยแบ่งสัดส่วนเป็นร้อยละ พบว่า ผู้บังคับบัญชาที่มอบหมายงานเป็นลำดับที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 36.94 รองลงมาคือ ครูผู้รับการประเมินคิดเป็นร้อยละ 32.50 และบุคลากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการงานพิเศษนั้นๆ คิดเป็นร้อยละ 30.56

ตาราง 43 การให้น้ำหนักคะแนนของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูรายบุคคลจากสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูจากผลงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ การประเมินผลงานของครูจากผลงานของระดับชั้น และการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูจากงานพิเศษที่ครูได้รับมอบหมาย โดยแบ่งสัดส่วนเป็นร้อยละ

ประเมินภาระงานที่ครูได้รับมอบหมาย	$\bar{X}$	ร้อยละ
1. การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูรายบุคคลจากสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน	57.63	27.52
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูจากผลงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้	56.04	26.76
3. การประเมินผลงานของครูจากผลงานของระดับชั้น	50.86	24.29
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูจากงานพิเศษที่ครูได้รับมอบหมาย	44.89	21.44
รวม		100.00

จากตาราง 43 แสดงให้เห็นว่า การให้น้ำหนักคะแนนการประเมินงานพิเศษที่ครูได้รับมอบหมาย โดยแบ่งสัดส่วนเป็นร้อยละ พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูรายบุคคลจากสมรรถนะทั้ง 3 ด้านเป็นลำดับที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 27.52 รองลงมาคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูจากผลงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้คิดเป็นร้อยละ 26.76 การประเมินผลงานของครูจาก

ผลงานของระดับชั้นคิดเป็นร้อยละ 24.29 และการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูจากงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายคิดเป็นร้อยละ 21.44

ตาราง 44 การใช้แอปพลิเคชันในโทรศัพท์สมาร์ทโฟนเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การใช้แอปพลิเคชันในโทรศัพท์สมาร์ทโฟน เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ความเป็นไปได้
1. ควรมีการใช้แอปพลิเคชันในโทรศัพท์สมาร์ทโฟนเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู เพื่อที่จะสามารถคำนวณค่าต่างๆ ที่ได้ตกลงร่วมกันไว้ และให้ผู้รับการประเมินได้รับทราบเพื่อการแก้ไขต่อไป	3.81	0.88	มาก
2. ครูควรได้มีการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนผ่านแอปพลิเคชันในสมาร์ทโฟน เพื่อให้ผู้ประเมินได้รับทราบสถานการณ์และมีโอกาสนำเสนอแนวทางหรือข้อแนะนำได้ทันที	3.85	0.87	มาก

จากตาราง 44 แสดงให้เห็นว่า การใช้แอปพลิเคชันในโทรศัพท์สมาร์ทโฟนเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการใช้แอปพลิเคชันในโทรศัพท์สมาร์ทโฟนเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู เพื่อที่จะสามารถคำนวณค่าต่างๆ ที่ได้ตกลงร่วมกันไว้ และให้ผู้รับการประเมินได้รับทราบเพื่อการแก้ไขต่อไปมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}=3.81$, S.D.=0.88) และครูควรได้มีการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนผ่านแอปพลิเคชันในสมาร์ทโฟน เพื่อให้ผู้ประเมินได้รับทราบสถานการณ์และมีโอกาสนำเสนอแนวทางหรือข้อแนะนำได้ทันทีที่มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}=3.85$, S.D.=0.87)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยคือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ 2) เพื่อสร้างรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ และ 3) เพื่อศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

การดำเนินการวิจัยนี้ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ มี 2 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์เนื้อหา และขั้นที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ในประเทศไทย มี 2 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 การสนทนากลุ่ม (Focus Group) และขั้นที่ 2 การสร้างรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ และ ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาศึกษาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ มี 2 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 ศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ และ ขั้นที่ 2 ศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ซึ่งได้พบสภาพปัญหาของการประเมินแยกได้เป็นหัวข้อดังนี้

1.1 สภาพปัญหาด้านผู้ประเมิน ส่วนมากจะพบว่า ผู้ประเมินไม่ได้มีส่วนรับรู้สภาพจริงของการปฏิบัติงานของครูที่เกิดขึ้นในแต่ละภาคเรียน ไม่มีเวลามากพอในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ไม่ได้ชี้แจงผลการประเมิน และไม่ได้ให้คำแนะนำ หรือแนวทางในการพัฒนาตนเองต่อผู้รับการประเมิน หลังจากการสิ้นสุดการประเมิน อีกทั้งผู้ประเมินไม่ทราบรายละเอียดของเนื้อหาในการประเมินอย่างชัดเจน และไม่ได้ชี้แจงวิธีการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบก่อนจะเริ่มการปฏิบัติงานในต้นปีการศึกษา

1.2 สภาพปัญหาด้านวัตถุประสงค์ของการประเมิน ส่วนมากจะพบว่า วัตถุประสงค์หลักๆ จะเน้นเรื่องการประเมินเพื่อปรับความดีความชอบ ไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาการ

ปฏิบัติงานของครู และ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมิน คือ ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ไม่ได้มีส่วนในการกำหนดวัตถุประสงค์

1.3 สภาพปัญหาด้านวิธีการประเมิน ส่วนมากจะพบว่า วิธีการที่ใช้ไม่สามารถลงในรายละเอียดได้ในเวลาที่จำกัด และ ระยะเวลาที่ใช้ในการประเมินสั้นเกินไป ส่วนใหญ่จะประเมินในช่วงปลายภาคเรียน และ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินไม่ได้มีส่วนในการออกแบบหรือกำหนดวิธีการการประเมิน

1.4 สภาพปัญหาด้านเนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน ส่วนมากจะพบว่า ผู้รับการประเมินไม่ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหาสาระในการประเมิน

1.5 สภาพปัญหาด้านเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ส่วนมากจะพบว่า ฝ่ายบริหารและฝ่ายบุคลากร เป็นผู้กำหนดเกณฑ์ ซึ่งครูไม่ได้มีส่วนในการกำหนดเกณฑ์ และไม่ทราบเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนเริ่มปฏิบัติงาน อีกทั้งการให้น้ำหนักคะแนนในงานวิชาการไม่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

1.6 สภาพปัญหาด้านเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ส่วนมากจะพบว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินไม่ได้มีส่วนร่วมในการสร้างเครื่องมือ

1.7 สภาพปัญหาด้านผู้รับการประเมิน มีข้อมูลบางส่วนจากผู้รับการประเมิน คือ ผู้รับการประเมินไม่ได้รับฟังผลการประเมินที่เกิดขึ้น ส่วนข้อมูลจากผู้ประเมินบางส่วนกล่าวถึงผู้รับการประเมินว่า ผู้ประเมินบางส่วนไม่สามารถยอมรับผลการประเมินที่เกิดขึ้นได้ และไม่เข้าใจความสำคัญของการประเมิน

1.8 สภาพปัญหาด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการประเมิน มีข้อมูลบางส่วนจากผู้รับการประเมิน คือ ผู้รับการประเมินไม่ได้รับทราบว่าผู้ประเมินใช้เทคโนโลยีอะไรในการประเมิน ส่วนข้อมูลจากผู้ประเมินบางส่วนกล่าวว่า ยังไม่มีเทคโนโลยีที่ใหม่ๆ ที่ทำให้การประเมินสามารถทำได้รวดเร็วและครอบคลุม

2. การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ มีผลสรุป ดังนี้ รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ ผู้ประเมิน วัตถุประสงค์ของการประเมิน วิธีการประเมิน เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ผู้รับการประเมิน และเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการประเมิน ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีดังนี้

2.1 ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ควรประกอบไปด้วยผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครูในเรื่องนั้นๆ ซึ่งโดยรวมแล้วจะมี 6 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้/งาน/ระดับ เพื่อนร่วมงาน นักเรียน และครูผู้รับการประเมิน

2.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ มีวัตถุประสงค์ เพื่อการพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ตามนโยบายของโรงเรียน และ เพื่อการประเมินผลการพิจารณาความดีความชอบ

2.3 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการใช่วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยสมรรถนะ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI)

2.4 เนื้อหาสาระในการประเมิน มีเนื้อหาสาระในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4 ภาระงาน ได้แก่ 1) ภาระงานรายบุคคล เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูรายบุคคลตามสมรรถนะของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ 3 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะด้านความรู้ในการจัดการเรียนการสอน โดยพิจารณาที่การจัดการเรียนรู้โดยยึดตามที่โรงเรียนกำหนด หรือตามที่ฝ่ายนโยบายได้กำหนด ได้แก่ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ การวัดและการประเมินผลนักเรียนเป็นไปตามสภาพจริงและใช้วิธีการที่หลากหลาย และ การสร้างนวัตกรรมใหม่ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน รวมถึงมีการพัฒนาการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม พิจารณาจากการอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตน ได้แก่ การอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างนวัตกรรมใหม่ในการอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และการพัฒนาให้การอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน และ สมรรถนะการปฏิบัติงาน พิจารณาจาก การใช้ภาษาอังกฤษและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน การจัดการห้องเรียน และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน 2) ภาระงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ พิจารณาผลงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามที่ได้รับมอบหมายงานจากฝ่ายบริหาร 3) ภาระงานของระดับชั้น พิจารณาผลงานของระดับชั้นที่ครูเป็นที่ปรึกษา และปฏิบัติงานสอนในระดับชั้นนั้นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหาร และ 4) ภาระงานพิเศษ พิจารณาจากกิจกรรมและงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหารและหัวหน้า

2.5 เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ฝ่ายบริหารกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูร่วมกับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้/งาน/ระดับชั้น และครูผู้ปฏิบัติงาน และในการพิจารณานั้นควรให้น้ำหนักในการพิจารณาแยกเป็นเรื่องหลักๆ คือ กำหนดน้ำหนักในการประเมินภาระงานที่ครูได้รับมอบหมาย ซึ่งมีภาระงานของครู 4 ภาระงานด้วยกัน คือ ภาระงานของครูรายบุคคล ภาระงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ภาระงานของระดับชั้น และภาระงานพิเศษ รวมถึงการกำหนดน้ำหนักคะแนนของสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน และการกำหนดน้ำหนักคะแนนที่ได้จากผู้ประเมินทั้ง 6 กลุ่ม จะต้องมื่อน้ำหนักที่แตกต่างกันตามเนื้อหาสาระในการประเมิน

2.6 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ประกอบด้วย แบบประเมินตนเอง แบบนำเสนอการปฏิบัติงานของครู แบบประเมินของผู้ประเมิน และแบบบันทึกพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของครู

2.7 ผู้รับการประเมิน คือ ครูผู้จัดกิจกรรมการเรียนการสอน และนำเสนอข้อมูลการทำงาน นอกจากนั้นครูยังจะต้องเป็นผู้ประเมินอีกด้วยโดยต้องประเมินตนเองด้วย

2.8 เทคโนโลยีในการประเมิน คือ การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ รวมถึงการทำโปรแกรมสำเร็จรูปที่ต้องใช้ในแต่ละ

โรงเรียน การใช้แอปพลิเคชันบนสมาร์ทโฟน และ internet ที่สามารถประเมินผลได้อย่างรวดเร็ว และ แจ้งสถานะการประเมินผลได้อย่างทันที

3. จากการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ สามารถสรุปได้ดังนี้ คือ

ผลการศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ พบว่า ทั้ง 8 องค์ประกอบ คือ ผู้ประเมิน วัตถุประสงค์ของการประเมิน วิธีการประเมิน เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ผู้รับการประเมิน และเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการประเมิน นั้น ส่วนใหญ่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า มีความเหมาะสมทุกประเด็น

ผลการศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ พบว่า ทั้ง 8 องค์ประกอบ คือ ผู้ประเมิน วัตถุประสงค์ของการประเมิน วิธีการประเมิน เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ผู้รับการประเมิน และเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการประเมิน นั้น มีความเป็นไปได้ในระดับมาก

อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ไว้ 3 ประเด็นคือ 1) สภาพปัจจุบัน และสภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ 2) รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ และ 3) ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

1. สภาพปัจจุบัน และสภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ จากการการวิจัยทำให้ได้พบสภาพปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ 8 ด้าน ได้แก่ ด้านผู้ประเมิน ด้านวัตถุประสงค์ของการประเมิน ด้านวิธีการประเมิน ด้านเนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน ด้านเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ด้านเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ด้านผู้รับการประเมิน และด้านเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการประเมิน โดยอภิปรายผลแต่ละด้านดังนี้

1.1 ด้านผู้ประเมิน ส่วนมากพบว่า ผู้ประเมินไม่ได้มีส่วนรับรู้สภาพจริงของการปฏิบัติงานของครูที่เกิดขึ้นในแต่ละภาคเรียน จนทำให้การประเมินของผู้ประเมินนั้นใช้ความรู้สึกมากกว่าการใช้ข้อมูล โดยผู้ประเมินไม่มีเวลามากพอในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ซึ่งมีจำนวนครูในโรงเรียนที่มากและมีปริมาณงานที่มากกว่าโรงเรียนขนาดกลางหรือขนาดเล็ก ทำให้ผู้ประเมินมีการใช้ข้อมูลเพียงบางส่วนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเท่านั้น เมื่อเวลาน้อยจึงทำให้ผู้ประเมินไม่ได้ชี้แจงผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินได้ทราบผลในทันที รวมถึงไม่ได้ให้คำแนะนำ หรือแนวทางในการพัฒนาตนเองต่อผู้รับการ

ประเมิน หลังจากการสิ้นสุดการประเมินในแต่ละครั้ง เมื่อเวลาที่มีอย่างจำกัดทำให้โอกาสของการศึกษาข้อมูลของผู้รับการประเมินทำได้ไม่ครบถ้วน จึงทำให้ผู้ประเมินไม่ทราบรายละเอียดของเนื้อหา และน้ำหนักของภาระกิจ งาน และกิจกรรมต่างๆ ที่จะเป็นข้อมูลในการประเมินอย่างชัดเจน รวมถึงเวลาที่ผู้ประเมินจะชี้แจงวิธีการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบก่อนจะเริ่มการปฏิบัติงาน รวมถึงผู้ประเมินไม่ได้มีโอกาสในการชี้แจงเกณฑ์การประเมินต่างๆ กับผู้รับการประเมินก่อนเริ่มการปฏิบัติงาน ส่วนผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานบางคนกลับถูกแต่งตั้งให้มาประเมินผลการปฏิบัติงานของครูซึ่งเป็นการเพิ่มความไม่รู้ในรายละเอียดการปฏิบัติงานของครู ทำให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใช้ความรู้สึกตามมา รวมถึง ผู้ประเมินส่วนใหญ่อยู่ในระดับหัวหน้าที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งเป็นวาระ ทำให้เกิดการเอื้อเฟื้อต่อกัน ซึ่งเมื่อถึงเวลาที่ตนเองลงจากตำแหน่งหัวหน้าแล้วมาเป็นครู ก็มีความรู้สึกที่ตัวเองอาจจะได้รับผลกระทบหลังจากนั้น จึงมักจะมี ความเอื้อเฟื้อและลำเอียงโดยไม่ได้ประเมินไปตามข้อมูลที่มีอยู่จริง ซึ่งสอดคล้องกับ รัตนา เชาว์ปรีชา (ไชยยันต์ ถาวรวรรณ. 2544: 6; อ้างอิงจาก รัตนา เชาว์ปรีชา. 2538: 41-42) พบว่า ผู้ประเมินเกิดความลำเอียงในการประเมิน อันเนื่องจากอุปสรรคทางความนึกคิด เช่น ความไม่สบายใจ ความกังวลว่าการปฏิบัติงานของเขาทำให้ผู้ถูกประเมินไม่พอใจ หรือ ตัวผู้ประเมินเองอาจไม่พอใจระบบประเมิน หรือวิธีการประเมินนั้นๆ ความลำเอียงจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมิน เป็นต้น และสอดคล้องกับวารสารคู่มือของ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2552: 4-6) เกี่ยวกับความรู้เรื่อง ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินส่วนมากไม่มีข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่มากพอ และใช้ข้อมูลที่ฟังเกิดขึ้นซึ่งเป็นข้อมูลเพียงบางส่วนหรือบางช่วงของผู้รับการประเมินเป็นตัวตัดสินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ความรู้สึกมากกว่าหลักเกณฑ์ในการประเมิน อีกทั้งผู้ประเมินแต่ละคนมีมาตรฐานในการประเมินไม่เท่ากัน

1.2 ด้านวัตถุประสงค์ของการประเมิน ส่วนมากจะพบว่า วัตถุประสงค์หลักๆ จะเน้นเรื่องการประเมินเพื่อปรับความดีความชอบ ไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของครู ซึ่งแสดงให้เห็นว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้กับผู้รับการประเมินเน้นไปในการใช้เรื่องการพิจารณาความดีความชอบ ไม่ได้มีความชัดเจนในด้านวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของครู สอดคล้องกับสภาพปัญหาของผู้ประเมินที่ไม่ได้มีการแจ้งผลการประเมินให้กับผู้รับการประเมินในแต่ละครั้ง ซึ่งการประเมินเพื่อการพัฒนาจะต้องมีการชี้แจงข้อดีข้อเสียของผู้รับการประเมิน และบอกแนวทางในการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับ บุญทวนกร พรหมภักดี และ ประกฤติยา ทักษิโณ (2558: 101) พบว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร ไม่ชัดเจนว่าเป็นการประเมินเพื่อพัฒนาบุคลากร หรือการประเมินเพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน ซึ่งน่าจะเป็นผลมาจากปัญหาที่ผู้ประเมินบางส่วนและผู้รับการประเมินไม่ได้มีส่วนในการกำหนดวัตถุประสงค์ ส่งผลให้ไม่มีการแจ้งวัตถุประสงค์ให้ผู้รับการประเมินได้รับทราบอย่างเป็นทางการ

1.3 ด้านวิธีการประเมิน ส่วนมากพบว่า วิธีการที่ใช้ไม่สามารถลงในรายละเอียดได้ในเวลาที่จำกัด และ ระยะเวลาที่ใช้ในการประเมินสั้นเกินไป ส่วนใหญ่จะประเมินในช่วงปลายภาคเรียนแล้วสรุป ทำให้ครูไม่มีโอกาสในการพัฒนาตนเองและแก้ไขข้อบกพร่อง ซึ่งข้อจำกัดของเวลาก็มี

ผลต่อโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ซึ่งมีครูเป็นจำนวนมากนั่นเอง การใช้วิธีการใดก็ตามที่จะลงในรายละเอียดให้ได้คงต้องมีเวลาที่มากพอหรือเลือกวิธีการที่ไม่ต้องใช้เวลามากนักในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ และในขณะเดียวกัน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมิน ไม่ได้ออกแบบหรือกำหนดวิธีการการประเมิน รวมถึงผู้รับการประเมินไม่ทราบวิธีการประเมิน ซึ่งสอดคล้องกับ บุญทนากร พรหมภักดี และประกฤติยา ทักษิโณ (2558: 102) ที่พบว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานขาดการสื่อสารให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง วิธีการประเมินเน้นการประเมินการทำงานแบบภาพรวม ไม่ได้เจาะลงไปในเรื่องงาน ใช้วิธีแบบอิงเกณฑ์ งานพิเศษ กับงานหลักหรืองานปกติ ใช้วิธีการเดียวกัน ทำให้ผลการประเมินที่ได้ไม่มีความยุติธรรมต่อผู้รับการประเมิน ซึ่งวิธีการที่กล่าวมานี้ขาดความน่าเชื่อถือเนื่องจากวิธีการประเมินขาดการเชื่อมโยงกับพฤติกรรมบ่งชี้ของบุคลากรแต่ละคนประกอบกับขาดมุมมองการประเมินที่รอบด้าน (บุญทนากร พรหมภักดี และประกฤติยา ทักษิโณ. 2558: 102)

1.4 ด้านเนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน ส่วนมากพบว่า ผู้รับการประเมินไม่ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหาสาระในการประเมิน นั้นเป็นเพราะ การสื่อสารระหว่างองค์กร ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินที่ขาดจากกัน หรือสื่อสารกันน้อยมาก ซึ่งก็ไปสอดคล้องกับด้านวิธีการประเมินที่พบว่าปัญหาในวิธีการประเมินที่ว่าไม่ได้มีการแจ้งเรื่องวิธีการประเมินให้ผู้รับการประเมินได้รับทราบ รวมถึงเนื้อหาสาระที่ต้องใช้ในการประเมิน ซึ่งก็สอดคล้องกับ บุญทนากร พรหมภักดี และประกฤติยา ทักษิโณ (2558: 102) ที่พบว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานขาดการสื่อสารให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง ด้วยเช่นกันกับเรื่องวิธีการประเมิน ในขณะที่ระหว่างมีการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินได้มีการเปลี่ยนแปลงเนื้อหาของการประเมินในบางส่วนบางท่อน ทำให้ข้อมูลที่เป็นที่ ต้องใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่สมบูรณ์

1.5 ด้านเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ส่วนมากพบว่า ฝ่ายบริหารและฝ่ายบุคลากร เป็นผู้กำหนดเกณฑ์ซึ่งครูผู้สอนไม่ได้มีส่วนในการกำหนดเกณฑ์ และครูก็ไม่ได้รับทราบเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนเริ่มปฏิบัติงาน สาเหตุหลักๆ ก็มาจากการที่ขาดการสื่อสารระหว่างองค์กร จนทำให้ข้อมูลด้านเกณฑ์การประเมินนั้นไม่ทั่วถึงครู ซึ่งก็ถือเป็นเรื่องที่ต้องเนื่องจากการที่ครูผู้รับการประเมิน ไม่ได้รับทราบทั้งวัตถุประสงค์ของการประเมิน เนื้อหาสาระที่จะใช้ประเมิน วิธีการประเมิน และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ซึ่งก็คงมีสาเหตุต่อเนื่องมาจากเรื่องของการใช้เวลาในการชี้แจงแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ซึ่งใช้เวลาในการทำ ความเข้าใจกับครูทั้งโรงเรียนค่อนข้างมาก ทำให้มักจะไม่ได้ให้ความสำคัญกับการแจ้งเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละปี ส่วนการให้น้ำหนักคะแนนในงานวิชาการไม่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ (คะแนนด้านการจัดการเรียนการสอนเท่าเทียมกับงานพิเศษ) ก็ยังจัดได้ว่าเป็นปัญหาที่สำคัญอีกประการ น้ำหนักคะแนนที่ได้ในแต่ละภาระงาน แต่ละเนื้อหาสาระ และจากผู้ประเมินนั้น ควรได้มีการกำหนดให้สอดคล้องกับภาระงานกำหนดว่าภาระงานใดที่เป็นภาระงานหลัก และภาระงานใดที่เป็นภาระงานรองหรือภาระงานเสริม เนื้อหาสาระใดที่จำเป็น และเนื้อหาสาระใดที่ไม่จำเป็น เป็นแต่เพียงการเสริม

เท่านั้น รวมถึงผู้ประเมินที่อยู่ใกล้ชิดควรได้นำหน้าในการพิจารณาที่มากกว่า ผู้ประเมินในชั้นที่อยู่ห่าง

1.6 ด้านเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ส่วนมากพบว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมิน ไม่ได้มีส่วนร่วมในการสร้างเครื่องมือเพื่อการประเมิน ซึ่งก็จะเป็นสภาพปัญหาในลักษณะเดียวกับด้านวัตถุประสงค์ในการประเมิน ด้านวิธีการประเมิน ประเมิน ด้านเกณฑ์การประเมิน ที่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ไม่ได้มีส่วนในการกำหนดหรือสร้างเกณฑ์การประเมิน รวมถึง ผู้รับการประเมิน ไม่ได้รับทราบเกี่ยวกับเครื่องมือในการประเมิน ส่งผลเครื่องมือที่ใช้ประเมินไม่สามารถประเมินได้ครอบคลุมการปฏิบัติงานของครู และไม่สามารถประเมินได้ตามสภาพจริง ดังนั้นดูเหมือนว่าการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กร ผู้ประเมิน และผู้รับการประเมินจึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะส่งผลให้การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีความใกล้เคียงกับความสมบูรณ์มากที่สุด ซึ่งสภาพปัญหาในเรื่องนี้สอดคล้องกับ บุญทนากร พรหมภักดี และ ประกฤติยา ทักษิโณ (2558: 102) และ รัตนา เชาว์ปรีชา (ไชยยันต์ ถาวรรณ. 2544: 6; อ้างอิงจาก รัตนา เชาว์ปรีชา. 2538: 41-42) การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารที่ไม่สามารถสื่อสารให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง ไม่สามารถสร้างความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจถึงเจตนารมณ์ที่จริงของการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดปัญหากับการประเมินผลการปฏิบัติงานได้

1.7 ด้านผู้รับการประเมิน จะเป็นสภาพปัญหาในแง่มุมมองของผู้รับการประเมิน คือ ผู้รับการประเมินไม่ได้รับฟังผลการประเมินที่เกิดขึ้น ซึ่งการส่งผลให้ผู้รับการประเมินไม่สามารถมีข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองได้ ซึ่งก็สอดคล้องกับสภาพปัญหาด้านวัตถุประสงค์ที่การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเน้นไปที่ทิศทางการประเมินเพื่อพิจารณาความดีความชอบ มากกว่าเพื่อการพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น และสอดคล้องกับ เฟรส และ สเตรส์ทซ์ (อิศลักษณ์ เจนเขว้า. 2550: 4; อ้างอิงจาก Frase; & Streshly. 1994) ซึ่งเมื่อมีการประเมินแล้วไม่มีการให้ผลย้อนกลับทำให้ผู้รับการประเมินไม่ได้รับทราบข้อมูลเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข ซึ่งก็จะทำให้ผู้รับการประเมินไม่สามารถยอมรับผลการประเมินที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งผลที่ได้เป็นเพียงผลที่บอกเพียงระดับที่เกิดขึ้นจากการเทียบเคียงกับเกณฑ์ที่ถูกกำหนดมาโดยที่ผู้รับการประเมินเองก็ไม่ได้เคยมีส่วนเข้าไปในการรับรู้หรือร่วมกำหนด ส่งผลให้ผู้รับการประเมินไม่เข้าใจความสำคัญของการประเมินและไม่ให้ความสำคัญกับการประเมิน

1.8 ด้านเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการประเมิน มีบางส่วนพบว่า ผู้รับการประเมินไม่ได้รับทราบว่าผู้ประเมินใช้เทคโนโลยีอะไรในการประเมิน ซึ่งก็ยังคงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างองค์กร กับผู้ประเมิน และ ผู้รับการประเมิน ส่วนเรื่องที่คุณประเมินคิดว่ายังไม่มีเทคโนโลยีที่ใหม่ๆ ที่ทำให้การประเมินสามารถทำได้รวดเร็วและครอบคลุม อาจเป็นเพราะผู้ประเมินยังไม่มีเวลาในการเสาะหาข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมใหม่ๆ ที่นำเข้ามาใช้กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศ คอมพิวเตอร์ สมาร์ทโฟน และแอปพลิเคชันบนสมาร์ตโฟน ได้เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันมากขึ้น และมีหลายองค์กรที่ได้นำระบบต่างๆ เหล่านี้เข้ามาช่วยในการ

บริหารงานและปฏิบัติงานมากขึ้น ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานก็สามารถที่จะนำเทคโนโลยีเหล่านี้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้เช่นเดียวกัน

2. รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ องค์ประกอบที่สำคัญ คือ ผู้ประเมิน วัตถุประสงค์ของการประเมิน วิธีการประเมิน เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ผู้รับการประเมิน และ เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการประเมิน โดยอภิปรายผลแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

2.1 ผู้ประเมิน พบว่า ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในสายงานด้านการจัดการเรียนการสอน หรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับงานที่ครูได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ 2) หัวหน้าฝ่ายวิชาการและหัวหน้าฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย 3) หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้างาน และ/หรือ หัวหน้าระดับที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระที่ต้องประเมินครูผู้ปฏิบัติงานในเรื่องนั้นๆ 4) เพื่อนครูผู้ร่วมงานในกิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายนั้นๆ 5) นักเรียนที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นๆ และ 6) ครูผู้รับการประเมิน ผู้ประเมินทั้ง 6 กลุ่ม เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่าเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับครูในโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ซึ่งมีบุคลากรหลายกลุ่มที่เกี่ยวข้องกันอย่างเป็นลำดับขั้น ซึ่งผลการวิจัยที่ได้ จะมีความแตกต่างกับ งานวิจัยของ อิศลักขณ์ เจนเขว่า (2550: 195) ที่ว่า ผู้ประเมินประกอบไปด้วย ผู้รับใบอนุญาตและหรือผู้จัดการ ครูใหญ่และหรือผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าฝ่ายงานและหรือหัวหน้าสายชั้น ซึ่งจะมีความสอดคล้องกันในเรื่องของระดับผู้บริหารบางส่วน และที่เหมือนกันก็คือ หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้าสายชั้น

2.2 วัตถุประสงค์ของการประเมิน ประกอบไปด้วย 2 วัตถุประสงค์ด้วยกัน คือ เพื่อการพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ตามนโยบายของโรงเรียน และเพื่อการประเมินผลการพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งสอดคล้องกับ ผุสดี รุมาคม (2551: 5) และอลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัมมุกร (2545: 13-14) ได้บรรยายถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานถูกนำไปใช้ในการตัดสินใจ และการให้แนวทางกับการปฏิบัติงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแบ่งวัตถุประสงค์ของการประเมินออกได้เป็นสองแนวทาง คือ 1) เพื่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กร สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปพัฒนาบุคคล ปรับปรุงโครงการ และงานต่างๆ เสริมสร้างรักษาสัมพันธภาพ กำหนดทิศทางขององค์กร และกำหนดความต้องการขององค์กร และ 2) เพื่อการพิจารณาความดีความชอบ และค่าตอบแทน การพิจารณาเลื่อนขั้น ลดขั้น โยกย้าย หรือปลดออก และระบบการคัดเลือกบุคคล

2.3 วิธีการประเมิน พบว่า วิธีการประเมินที่ต้องใช้ผู้ประเมินเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานซึ่งมีหลายกลุ่มด้วยกัน ดังนั้นจึงเหมาะกับการใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ซึ่งในการปฏิบัติงานของครูนั้นจะมีความเกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาในสายงาน เพื่อนร่วมงาน และนักเรียน รวมถึงตนเองด้วย ข้อดีคือ ทำให้มีข้อมูลของผู้รับการประเมินจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยเชื่อว่าการทราบข้อมูลของผู้รับการประเมินจากหลายแหล่ง น่าจะมีความถูกต้องและเชื่อถือได้มากกว่าการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเพียงผู้เดียว (อลงกรณ์

มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. 2554) ซึ่งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการคือ เพื่อใช้ในการพัฒนาผู้รับการประเมิน และเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ ส่วนในเนื้อหาของสาระของการประเมินซึ่งหลักๆ ก็จะเป็นเนื้อหาสาระเกี่ยวกับสมรรถนะของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ซึ่งการนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยสมรรถนะ ก็เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอีกวิธีการที่ได้มา ส่วนวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI) ก็จัดว่าเป็นวิธีการที่ได้รับความสนใจโดยจะเป็นวิธีการที่จะสามารถประเมินความสำเร็จของการปฏิบัติงานของครู และประเมินความสำเร็จขององค์กรด้วย หลักๆ ก็คือ เป็นวิธีการที่จะใช้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานของครูแต่ละคนว่าเป็นอย่างไร

2.4 เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน ผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาสาระในการประเมินประกอบด้วย 1) ภาระงานรายบุคคล เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูรายบุคคลตามสมรรถนะของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ 3 ด้าน สมรรถนะด้านความรู้ในการจัดการเรียนการสอน สมรรถนะการปฏิบัติงาน และ สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งทั้ง 3 สมรรถนะ ก็เป็นสมรรถนะของครูโรงเรียนเอกชนตามการสังเคราะห์สมรรถนะของผู้วิจัย 2) ภาระงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ พิจารณาผลงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหาร 3) ภาระงานของระดับชั้น พิจารณาผลงานของระดับชั้นที่ครูเป็นที่ปรึกษา และปฏิบัติงานสอนในระดับชั้นนั้นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหาร และ 4) ภาระงานพิเศษ พิจารณาจากกิจกรรมและงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหารและหัวหน้า ซึ่งในแต่ละภาระงานของครู จะเห็นได้ว่า ซึ่งโดยรวมสอดคล้องกับ อีสลักขณ์ เจนเขว่า (2550: 195) ที่พบว่าเนื้อหาสาระในการประเมินจะประกอบด้วย ด้านการเรียนการสอน ด้านการสนับสนุนการสอน รวมถึง ด้านงานที่ได้รับมอบหมาย แต่มีความแตกต่างตรงที่ การวิจัยครั้งนี้พบว่า เนื้อหาสาระที่ต้องมีการประเมินด้วยคือ เนื้อหาสาระในภาระงานที่เป็นผลงานของกลุ่ม อันได้แก่ ภาระงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ภาระงานของระดับชั้น และภาระงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย(กรณีมอบหมายให้มีกลุ่มปฏิบัติงาน)

2.5 เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ผลการวิจัยพบว่า ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องควรได้มีส่วนในการกำหนดเกณฑ์ร่วมกัน โดยวิธีการกำหนดเกณฑ์ตามแนวคิดของ ซวลิต ชูกำแพง (2559: ออนไลน์) การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนความสามารถในการปฏิบัติงาน (scoring rubric) และเกณฑ์การประเมินคุณภาพของงาน ในขั้นตอนนี้การสร้างคู่มือเพื่อยึดเป็นกฎเกณฑ์ในการให้คะแนนเป็นสิ่งที่ต้องกระทำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้การให้คะแนนมีความเป็นปรนัยมากที่สุด การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนมี 2 ประเภท คือ 1) การกำหนดเกณฑ์แบบองค์รวม (Holistic rubrics) เป็นการกำหนดเกณฑ์ กว้างๆ ไม่แยกให้คะแนนตามแต่ละองค์ประกอบย่อย และ 2) การกำหนดเกณฑ์แบบเกณฑ์ย่อย (Analytic rubrics) เป็นการกำหนดเกณฑ์ โดยแยกการให้คะแนนตามแต่ละองค์ประกอบย่อย แล้วสรุปเป็นคะแนนรวมทีหลัง ผลการวิจัยยังพบว่า ควรมีการกำหนดน้ำหนักคะแนนในแต่ละ

ภาระงานทั้ง 4 ภาระงานที่ครูได้รับมอบหมาย กำหนดน้ำหนักคะแนนสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน และน้ำหนักคะแนนของผู้ประเมินแต่ละกลุ่ม แล้วจึงนำคะแนนจากทุกด้านรวบรวมมาแล้วสรุป

2.6 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ผลการวิจัยพบว่า เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ แบบประเมินตนเอง แบบนำเสนอการปฏิบัติงานของครู แบบประเมินของผู้ประเมิน แบบบันทึกพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของครู ซึ่ง แบบประเมินตนเอง เป็นแบบประเมินที่ผู้ปฏิบัติงานจะเขียนแสดงผลการปฏิบัติงานในมุมมองของตนเองเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหาร หรือคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู แบบนำเสนอการปฏิบัติงานของครู เป็นแบบประเมินที่ครูจะเขียนบรรยายแสดงผลงานที่ตนได้ปฏิบัติมาเพื่อเป็นหลักฐานเพิ่มเติมในการปฏิบัติงานโดยหลักๆ แล้วต้องเป็นข้อมูลที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับแบบประเมินตนเอง บางครั้งผู้ประเมินเกิดข้อสงสัยในการปฏิบัติอาจเรียกเอกสารเพิ่มเติมได้ ส่วนแบบประเมินของผู้ประเมินจะเป็นลักษณะที่มีทั้งแบบตรวจสอบรายการซึ่งจะง่ายต่อการประเมิน รวมถึงมีความละเอียดและชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับชวลิต ชูกำแพง (2559: ออนไลน์) พบว่า เครื่องมือที่ใช้กันมาก ได้แก่ แบบตรวจสอบรายการระเบียบพฤติกรรม และ มาตรฐานประมาณค่า เป็นต้น

2.7 ผู้รับการประเมิน ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้ปฏิบัติงานในปีการศึกษานั้นๆ โดยมีหน้าที่รายงานกิจกรรมการเรียนการสอน และข้อมูลที่ได้จัดการเรียนการสอนไปในชั้นเรียน รวมถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง นอกจากนี้ครูยังควรต้องให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและเปิดใจรับผลการประเมินที่เกิดขึ้นตามเนื้อหาสาระที่ได้กำหนดไว้ก่อนหน้านี้แล้ว นั้นหมายความว่าผู้รับการประเมินต้องทำความเข้าใจในทุกขั้นตอน ทุกหัวข้อ ทุกเนื้อหาสาระ รวมถึงวิธีการประเมินที่เกิดขึ้นในกระบวนการประเมิน หากเกิดข้อสงสัยใดๆ ก่อนที่จะปฏิบัติงานควรปรึกษากับหัวหน้าในสายงานของตนเสียก่อน

2.8 เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการประเมิน ผลการวิจัยพบว่า การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ รวมถึงการทำโปรแกรมสำเร็จรูปที่ต้องใช้ในแต่ละโรงเรียน การใช้แอปพลิเคชันบนสมาร์ตโฟน และ internet ที่สามารถประเมินผลได้อย่างรวดเร็ว และแจ้งสถานะการประเมินผลได้อย่างทันที ทั้งนี้โรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ล้วนแล้วแต่มีความพร้อมทางด้านการใช้เทคโนโลยีมากพออยู่แล้ว เพียงแต่ต้องเริ่มให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีเหล่านี้มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มากขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของครูเป็นอย่างมาก

3. ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ซึ่งประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ นั้น มีความเหมาะสม และเป็นไปได้ในทุกองค์ประกอบ ทั้งนี้เพราะรูปแบบนี้เป็นรูปแบบที่ครูในฐานะผู้รับการประเมินจะได้มีส่วนในการประเมินตนเอง และนำเสนอผลงานของตนให้กับผู้บริหารได้ทราบ รวมถึงได้รับทราบข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองต่อไป ในขณะที่เดียวกันก็จะได้รับรู้ความคิดเห็นและความรู้สึกของนักเรียน เพื่อนร่วมงาน ที่มีต่อครูว่าเป็นอย่างไร แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นครูผู้รับการประเมินในรูปแบบนี้ต้อง

ทำใจยอมรับผลการประเมินที่ออกมาเพื่อที่จะได้ทำการแก้ไขปรับปรุงการทำงานของตนเองให้ดีขึ้นต่อไป

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ไว้ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ไปใช้

1.1 ตามหลักแล้วรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่จะนำไปใช้ได้ก็จริง แต่ คณะกรรมการการประเมินและผู้ที่เกี่ยวข้องควรได้มีการสำรวจสภาพปัญหาที่แท้จริงของโรงเรียนตนเองเสียก่อน เพื่อที่จะนำรูปแบบนี้ไปปรับใช้ให้สามารถแก้ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูได้ตรงมากยิ่งขึ้น โดยหลักๆ แล้วโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่จะมีบริบทและรูปแบบในการบริหารงานที่คล้ายคลึงกัน แต่ก็จะมีรายละเอียดย่อยๆ ที่แตกต่างกันออกไปตามวัฒนธรรมของแต่ละโรงเรียน ดังนั้นเพื่อให้การนำรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ไปใช้ จึงควรได้ศึกษาสภาพปัญหาเบื้องต้นของโรงเรียนเสียก่อน

1.2 ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องควรสร้างดัชนีชี้วัดผลงานหลัก (KPI) ของครูแต่ละคน แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ และแต่ละระดับชั้น รวมถึงงานพิเศษที่มอบหมายไว้ให้ชัดเจนก่อน เนื่องจากรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่นี้ เป็นรูปแบบที่อาศัยวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก (KPI)

1.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ เป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อครู ครูผู้เป็นส่วนสำคัญหลักในการส่งต่อนโยบายของโรงเรียนสู่ตัวนักเรียน ครูที่ดีย่อมเกิดขึ้นจากการฝึกฝน การปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจึงควรเห็นความสำคัญในการนำรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ไปใช้

1.4 สิ่งที่เกิดขึ้นทุกครั้งหลังจากมีการประเมินผลการปฏิบัติงานไปแล้ว คือ มักจะไม่ได้มีการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้อย่างจริงจัง ดังนั้นหลังจากได้มีการนำรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ไปใช้แล้ว ควรที่จะนำผลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาครูผู้รับการประเมินนั้น ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาครูโดยตรง อีกทั้งยังสร้างความรู้สึให้กับผู้รับการประเมินทุกคนว่าการประเมินนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อตนเอง

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ในการทำวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาและติดตามผลที่ได้จากการประเมินจากการใช้รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ว่าได้นำไปใช้ในการพัฒนาครูและพิจารณาความดีความชอบแล้วเกิดปัญหาอย่างไร รวมถึงสมารถที่จะต่อยอดผลที่ได้จากการประเมินได้อย่างไร

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กฤติมา มังคลาภรณ์. (2535). การศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชน. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- กวี วงศ์พุ่ม. (2535, กรกฎาคม-สิงหาคม). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. *เพิ่มผลผลิต*. 31: 4.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2556). *ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ. เรื่อง หลักเกณฑ์และแนวทางการคัดเลือกนักเรียน นักศึกษา และสถานศึกษา เพื่อรับรางวัลพระราชทาน*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค. (2546). *การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ*. กรุงเทพฯ: โกลบอลคอนเซิร์น.
- จตุรงค์ อินทรรุ่ง. (2553). *การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู*. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม. ถ่ายเอกสาร.
- จักรกฤษณ์ พึ่งใหญ่. (2548). *การประเมินผลโครงการพัฒนานักบริหารและผู้จัดการศึกษาระดับสูง*. ปรินซ์นิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- จิรประภา อัครบวร. (2549). *สร้างคนสร้างผลงาน*. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์ (1996).
- จำเนียร จวงตระกูล. (2531). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ชม ภูมิภาค. (2523). *จิตวิทยาการเรียนการสอน*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ชลิดา ศรมณี; และพูนศรี สงวนชีพ. (2523). *การบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ,,1 มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชวลิต ชูกำแพง. (2549). *การประเมินการปฏิบัติงาน*. วารสารอิเล็กทรอนิกส์. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. สืบค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2559, จาก <http://www.elearning.msu.ac.th/opencourse/0506704/page07.html>
- ชาญพล นิลประภาพร. (2547). *ความสามารถที่จำเป็นต่อนักพัฒนารัพยากรบุคคลในธุรกิจของไทย*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชาติชาย พิทักษ์ธนาคุณ. (2544). *จิตวิทยาการเรียนการสอน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ชูชัย สมितिไกร. (2550). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไชยยันต์ ถาวรวรรณ. (2544). *การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในกรมอาชีวศึกษา*. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- จิตติพัฒน์ พิษุทธาพงศ์. (2548). *การพัฒนาระบบสมรรถนะของกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข*. กรุงเทพฯ: บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน).

- ณรงค์วิทย์ แสหนทอง. (2547). ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จในการรักษาบุคลากรให้อยู่ยาวนานและมีผลงานดี. *วารสารการบริหารสำหรับนักบริหารงานบุคคลมืออาชีพ*. 25(1): 63-65.
- ณรงค์วิทย์ แสหนทอง. (2547). *มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีอีดูเคชั่น.
- ดนัย เทียนพุฒ. (2551). *บริหารคนในทศวรรษหน้า*. กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พรินท์.
- ดวงจันทร์ ทิพย์ปรีชา. (2548). ศักยภาพความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลทางการพยาบาล. กรุงเทพฯ: พี.เอ. ลีฟวิ่ง.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2543, ตุลาคม-ธันวาคม). Competency-based Human Resource Management. *วารสารการบริหารคน*. 21: 11-18.
- ทวีศักดิ์ อ่ำลา. (2551). รูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทวีศักดิ์ อ่ำลา. (2552, สิงหาคม). การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคล. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*. 2: 1.
- ทิพาพร สุโขสิต. (2543). ให้สัมภาษณ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน. สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. 23 มีนาคม 2543.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2525). *การบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีรยุทธ วัฒนาสุขโชค. (2545, กรกฎาคม-กันยายน). ความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ระหว่าง Balanced Scorecard, Key Performance (KPIs), Economic Value Added (EVA) กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาของกรมการพัฒนามูลค่าเพิ่มขององค์กร. *จุฬาลงกรณ์วารสาร*. 14: 56.
- นงลักษณ์ เพิ่มชาติ. (2548). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. ราชบุรี: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจอมบึง.
- นภดล รมโพธิ์. (2548, กรกฎาคม-กันยายน). การควบคุมกระบวนการทางสถิติ = Statistical process control: SPC กับการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร. *วารสารบริหารธุรกิจ*. 28: 107.
- นิธินาถ สินธุเดชะ. (2548). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง: การเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กร*. เอกสารสรุปคำบรรยายการประชุมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. (ม.ป.ป). *การประเมินบุคคล*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2547). *การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2533). *รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. กรุงเทพฯ: อภิชิตการพิมพ์.

- บุญทนากร พรหมภักดี; และประภคิตยา ทักษิโณ. (2558, มกราคม-มิถุนายน). การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสังกัดกรมควบคุมโรค: การประยุกต์ใช้การประเมินพหุแนวคิด. วารสารสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 6. 22: 1.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่. สำนักพิมพ์ ส.ส.ท. ----- . (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- . (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ประสาท อิศรปริดา. (2523). จิตวิทยาการเรียนรู้กับการสอน. กรุงเทพฯ: กราฟิเคอาร์ท.
- ปริญญา พิษณุวิจิตร. (2544). การออกแบบรายการชี้วัดความสามารถในงานของบริษัทบางจากปิโตรเลียมจำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2532). การประเมินผลการปฏิบัติงาน: แนวคิดและเทคนิค. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ผุสดี รุมาคม. (2551). การประเมินการปฏิบัติงาน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ธนาเพรส.
- พรเทพ รู้แผน. (2546). การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- พรรณี ชูทัย. (2522). จิตวิทยาการเรียนรู้การสอน. กรุงเทพฯ: วรภูมิการพิมพ์.
- พิศณุ ฟองศรี. (2542). การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิภาพองค์กรภาครัฐเกี่ยวกับการศึกษาอาชีพนอกระบบโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- พลุ เดชะรินทร์; และคณะ. (2548). การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล: ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์ (1996).
- พูนทรัพย์ เกตุวีระพงศ์. (2545). เอกสารประกอบการสอนพื้นฐานการศึกษา. แพร่: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. (2537). การจัดการทรัพยากรคน . กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร. (2545). พระราชบัญญัติระเบียบราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545. ปีที่ 5 ในราชการปัจจุบัน, ให้ไว้ ณ วันที่ 2 ตุลาคม 2545.
- มาณี ไชยธีรานุวัตรศิริ. (2537). การวิเคราะห์ปัจจัยพหุระดับที่สัมพันธ์กับความมุ่งมั่นต่องานวิชาการ ของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล. วิทยานิพนธ์ ค.ด. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

- มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย. (2553). ประกาศมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ที่ 4/2553. เรื่อง แนวปฏิบัติและหลักเกณฑ์กลางการประเมินการปฏิบัติหน้าที่ประจำปีของบุคลากรโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2553
- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2552). Knowledge Management. คู่มือความรู้ เรื่อง ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน. สืบค้นเมื่อ 12 ตุลาคม 2559, จาก <http://km.reg.tu.ac.th/wp-content/uploads/2012/06/KPI-2552>
- รวิวรรณ รุจิรา. (2548). การประเมินผลระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2000 ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทอินเทอร์เนตประเทศไทย จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- รัชนิวรรณ วณิชยธนม. (2548). สมรรถนะในระบบข้าราชการพลเรือนไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- รุ่ง แก้วแดง. (2554). วิกฤตการศึกษา วิกฤตประเทศไทย. มติชนรายวัน. ฉบับวันที่ 19 พฤษภาคม 2554. หน้า 7.
- รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์. (2548). การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ละเอียด แจ่มจันทร์. (2540). อนาคตภาพของหลักสูตรพยาบาลศาสตร์สำหรับพยาบาลวิชาชีพของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วรชารุช ป.ร. (2475). พระราชนิพนธ์ของสมเด็จพระมหาธีรราชเจ้าพระราชทานแจกข้าราชการในราชพิธีตรุษสงกรานต์. สยามจันทร์, 20 กุมภาพันธ์ 2457.
- วรรณวิภา ไตลังคะ. (2555, พฤษภาคม-สิงหาคม). การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา: ข้อจำกัด และปัจจัยแห่งความสำเร็จ. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี. 4: 2.
- วัลลภ ลำพาย. (2548, มกราคม-เมษายน). การประเมินผลการปฏิบัติงาน: เทคนิคและวิธีการ. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 31.
- วิภาดา เปรมวุฒิ; และคนอื่นๆ. (2555). การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานพันธกิจการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย. เชียงใหม่. พันธกิจการศึกษา.
- วิโรจน์ ผลแย้ม; และศักดิ์ดา สถาพรจนา. (2557, มกราคม-เมษายน). การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย. 4: 1.

- วิโรจน์ สารัตตะนะ. (2553). ทศนะการทำวิจัยเพื่อเสนอเป็นผลงานทางวิชาการของผู้บริหาร
สถานศึกษา. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 3-15.
- วิไล ตั้งจิตตรสมคิด. (2554). ความเป็นครู. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ. โอเดียนสโตร์.
- วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์. (2547). การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจใน
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.
วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- วีรุธ มาพะสิรานนท์. (2542). องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2540, พฤษภาคม-มิถุนายน). การประเมินผลการปฏิบัติงาน: แนวพินิจเชิง
ระบบ. 42: 3.
- ศักดิ์ดา สถาพรวงษา. (2549). การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้น
พื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2546). การพัฒนาดัชนีวัดคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทาง
การศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพงษ์ เสงายาน, (พันตำรวจโท). (2547). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: บิ๊ค พอยท์.
- ศิริพร กิจเกื้อกูล. (2558). ก.ค.ศ. เห็นชอบหลักเกณฑ์ย้ายผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ:
กระทรวงศึกษาธิการ.
- สนั่น ประจงจิตร; และศิริรัตน์ ทองมีศรี. (2556, กรกฎาคม-ธันวาคม). ปัจจัยด้านคุณลักษณะ
ผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อคุณภาพการ
ปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน. วารสารปัญญาวิวัฒน์. 5: 1
- สมเกียรติ บุญรอด. (2550). การพัฒนารูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยนเรศวร. ถ่ายเอกสาร.
- (2551). การพัฒนารูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.
พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สมเกียรติ วัฒนศิริชัยกุล, นิยม ละออปักษิน; และวิศาล มหาสิทธิวัฒน์. (2553). KPI รายบุคคล:
สุดยอดบริหารผลลัพธ์ขององค์กร. กรุงเทพฯ: สันทวิกิจ พรินติ้ง.
- สมใจ ลักษณะ. (2552). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพฯ: เพิ่มทรัพย์การพิมพ์.
- สมนึก ทองเอี่ยม. (2550). การศึกษาการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของ
ผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การบริหาร
การศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

- สวรยา ธีรวิทย์กุง. (2546). ความสามารถทางการจัดการของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรการ
ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ของไทย. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (เทคโนโลยีการบริหาร). กรุงเทพฯ:
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากร
มนุษย์. เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ. กรุงเทพฯ: สำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- (2546). การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อเก็บข้อมูล competency. กรุงเทพฯ: สำนักงาน
ก.พ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2548). กฎหมายและหนังสือเวียน
ของ ก.ค.ศ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). คู่มือการประเมินสมรรถนะครู. (ฉบับ
ปรับปรุง). กรุงเทพฯ: มปป.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2558). การจัดการศึกษาเอกชน. สืบค้นเมื่อ
10 กันยายน 2558, จาก [http://www.opec.go.th/content.php?page=](http://www.opec.go.th/content.php?page=contentandgroup=history)
[contentandgroup=history](http://www.opec.go.th/content.php?page=contentandgroup=history)
- (2558). ประเภทของโรงเรียนเอกชน. สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2558, จาก
<https://sites.google.com/site/prachasampan56/prapheth-khxng-rongreiy-n-xekchn>
- (2558). บทบาทของโรงเรียนเอกชน. สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2558, จาก
<https://sites.google.com/site/prachasampan56/bthbath-khxng-rongreiy-n-xekchn>
- (2558). จำนวนโรงเรียน นักเรียน และครูโรงเรียนเอกชน. สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน
2558, จาก <https://sites.google.com/site/prachasampan56/canwn-rongreiy-n-nakreiy-n-laea-khru-rongreiy-n-xekchn>
- (2558). นโยบายด้านการศึกษา. สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2558, จาก
<http://www.opec.go.th/content.php?page=contentandgroup=missionandcid=69>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). แผนการศึกษาชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ.2552-2559).
กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำราญ มีแจ้ง. (2539, พฤษภาคม-สิงหาคม). การประเมินผลการปฏิบัติงาน: เทคนิคและวิธีการ.
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. 1: 1.
- สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ. (2543). คำสัมภาษณ์แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน. คณะครุ
ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. เมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2543.
- สุทัศน์ ธิยานันท์, อนุชา กอนพวง, ฉลอง ชาตฐประชีวิน, และสุกัญญา แซ่มซ้อย (2556). การ
พัฒนารูปแบบการบริหารผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษ. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. 15(ฉบับพิเศษ):
234-247.

- สุรสิทธิ์ เหมตะศิลาปะ. (2539, พฤศจิกายน-ธันวาคม). ความโน้มเอียง 8 ประการที่ทำลายการประเมินผลการปฏิบัติงาน. *เพิ่มผลผลิต*. 35: 6.
- สุรางค์ โค้วตระกูล. (2537). *จิตวิทยาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรรัตน์ พงศ์สุวรรณ. (2548). *การรับรู้ระบบประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เสถียร คามีสักดิ์, พรพรรณ ปานอำพัน; และปาริชาติ จันทราษฏร์. (2545). *หลักเกณฑ์และวิธีการขอเลื่อนตำแหน่ง ผู้อำนวยการ 6,7-8 ผู้เชี่ยวชาญและผู้ชำนาญการพิเศษ 9 ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ด้วยการประยุกต์กลวิธี Benchmarking*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- (2544). *คู่มือการกำหนดตำแหน่งเป็นผู้ชำนาญการ 6,7-8 ผู้เชี่ยวชาญและชำนาญการพิเศษ 9 ในมหาวิทยาลัยของรัฐ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.
- เสนาะ ดิยาวี. (2543). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โสภณ เพ็ชรพวง. (2551). *สมรรถนะและคุณลักษณะของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา*. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น. ถ่ายเอกสาร.
- อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ. (2558). *ประกาศฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่ 1/2553 เรื่อง แนวปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาขึ้นเงินเดือน ครูและบุคลากรในโรงเรียนของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ*.
- อนันต์ พันนึก. (2554). *การพัฒนาโปรแกรมและประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- อนันต์ เตียนน้อย. (2545). *การประเมินผลโครงการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อรพินทร์ ชูชม วิลาสลักษณ์ ชั่ววัลลี; และอัจฉรา สุขารมณ. (2546). *รูปแบบการพัฒนาดนเพื่อเพิ่มพลังใจในการทำงาน: กรณีข้าราชการครูประถมศึกษา*. รายงานการวิจัยฉบับที่ 92. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ .
- (2546). *รูปแบบการพัฒนาดนเพื่อเพิ่มพลังใจในการทำงาน: กรณีข้าราชการครูประถมศึกษา*. รายงานการวิจัยฉบับที่ 92. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- อลงกรณ์ มีสุทธา; และสมิต สัมฤทธิ์. (2545). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: ที เอส บี โปรดักส์.

- อลงกรณ์ มีสุทธา; และสมิต สัจฉกร. (2546). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบ 360 องศา Balanced Scorecard*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี.
- อลงกรณ์ มีสุทธา. (2539). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน: แนวความคิดหลักการ วิธีการ และกระบวนการ*. กรุงเทพฯ: โครงการสนับสนุนเทคนิคอุตสาหกรรม สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- . (2546). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- อังคณา อัสวสกุลไกร. (2549, มกราคม-กุมภาพันธ์). ทิศทางการประเมินผลการปฏิบัติงานกับระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน. *วารสารข้าราชการ*. 51: 1.
- อังคินันท์ อินทรกำแหง. (2545). *อิทธิพลของปัจจัยด้านการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ภูมิหลังส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมในองค์กร ที่มีต่อการปฏิบัติงานของผู้ให้บริการทางการแพทย์*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- อาทิตยา เลิศวิทยากร. (2546, ธันวาคม). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. *สาส์นรัฐประศาสนศาสตร์*. 5: 33.
- อาทิพย์ สอนสุจิตรา. (2552). *การศึกษาการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์. (2548). *Competency Dictionary*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อารีย์ พันธมณี. (2534). *จิตวิทยาการเรียนการสอน*. กรุงเทพฯ: เลิฟแอนด์ไลฟ์เพรส.
- อิสลักษณ์ เจนเข้ว่า. (2550). *การพัฒนาแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ดุขุภักดิ์บัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น. ถ่ายเอกสาร.
- อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ. (2543, ตุลาคม-ธันวาคม). การใช้ Competency ในการบริหารงานบุคคล. *วารสารบริหารคน*. 21: 11-18.
- อุทัย บุญประเสริฐ; และดิเรก วรรณเศียร. (2550). *คู่มือ การพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: สิ่งพิมพ์ สกส.
- อุทัยวรรณ พิพัฒน์บรรกุล . (2539). *การศึกษาองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- อุไรรัตน์ ชนะบำรุง. (2539). *การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของนักวิชาการศึกษา ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

- อ้อมอารี สุวรรณศรี. (2553). การพัฒนากลยุทธ์การเสริมพลังอำนาจครูโรงเรียนเอกชน. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- Arnauld de Nadaillac. 2003. *Competency System*. (Copy).
- Bardo, John W.; & Hartman, John J. (1982). *Urban Sociology: A Systematic Introduction*. U.S.A.: F.E. Peacock Publisher, Inc
- Boam, R.; & Sparrow, P. (1992). *Designing and Achieving Competency*. McGraw-Hill, Reading.
- Boyatzis, R.E. (1982a). *The Competent Manager*. New York: McGraw-Hill.
- Boyatzis, R.E. (1982b). *The Competence manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley.
- Boyatzis, R.E., (1982c). *Competence at work*. In a Stewart (Ed.), *Motivation and society*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown, W.B.; & Moberg, D.J. (1980) *Organization Theory and Management: A Macro Approach*.
- Buford, J.A., Jr.; & Lindner, J. R. (2002). *Human resource management in local government: Concepts and applications for students and practitioners*. Cincinnati, OH: Southwestern.
- CIDA. (1999). *Result based Management in Canada* International Development Agency. January.
- Dales, M; & Hes, K. (1995). *Creating Training miracles*. Sydney: Prentice Hall.
- David A. Decenzo; & Stephen P. Robbins. (1999). *Human Resource Management; John Wiley and Sons (Asia) Pte. Ltd.*, Singapore
- Davis, B.; & Ellision, L. (1997). *School leadership for 21st Century*. London: Rutledge.
- Davis, Keith. (1981). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw – Hill Book Company.
- Decenzo, David A.; & Robbins, Stephen P. (1999). *Human Resource Management*. 6th ed. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Delmont, T.J. (2002). *A Competency Model for the position of Chair/head of Academic Unit at the University of Minnesota*. Retrived August 8, 2002, from <http://www.umm.edu/ohr/adp/hesds> .
- Eileen Piggot-Irvine. (2010). *One School's Approach to Overcoming Resistance and Improving Appraisal: Organizational Learning in Action*.

- Eisner. (1976). E. Education connoisseurship and criticism: Their form and function in educational evaluation. *Journal of Aesthetic Education*.
- Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F.; & Shaw, J.B. (1996). *Human Resource Management*. 3rd ed. Boston: Houghton Mifflin.
- Fisher, Cynthia D., Schoenfeldt, Lyle F.; & Shaw, James B. (1996). *Human Resource Management*. 3rd ed. Boston: Houghton Mifflin.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M.; & Donnelly, J.H. (1979). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Dallas: Business Publications.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of Education*. New York: Mc Graw-Hill, Book Company.
- Haim Gaziel. (2008). *Principals' Performance Assessment: Empirical Evidence from Israeli Case Study*.
- Hamel, G; & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School.
- Herbert Heneman III; et al,. (1983). *Personel/Human Resource Management*. Illinois: Richard D. Irwin.
- Herzberg, Frederick. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons.
- Hill, Rosemary; & Steward, Jim. (1999). Human Resource Development in Small Organization. *Human Resource Development International*. 2(2): 103-123.
- Holmes, L. (2000). What can performance tell us about learning? Explicating a troubled concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 9(2): 253—266.
- Keeves, John P. (1988). *Model and Model Building*. In Keeves, John P (editor).
- Kleiman, Lawrence S. (1997). *Human Resource Management: A Tool for Competitive Advantage*. New York: West Publishing.
- Lisa, M. Bradley.; & Neal M. Ashkanasy. (2001). Formal performance appraisal interviews: Can they really be objective, and are they useful anyway?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2001 39: 83.
- Madaus, G.F., Scriven, M.S.; & Stufflebeam, D.L. (1983). *Evaluation Models Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation*. 8th ed. Boston: Kluwer- Nijhoff Publishing.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Brother.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*. 28: 1-14.

- McClelland, D.C., (1975). *A Competency model for human resource management specialists to be used in the delivery of the human resource management cycle*. Boston: Mcber.
- Mitrani, A., Dalziel, M.; & Fitt, D. (1992). *Competency based human resource management: Value driven strategies for recruitment, development, and reward*. London: McGraw-Hill.
- New Zealand Institute of Management, (2005). *Management*. Online available. http://www.nzim.co.nz/site/information/what_archives.aspx.
- Nonaka, I. (1991, November- December). The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review*. 21.
- Prahalad, C.K.; & Hamel, G. (1990, May-June). The core competences of the corporation. *Harvard Business Review*.
- Senge, P.M. (1993). *Disciplines of the Learning Organization*. The Fifth Disciplines. London: Century Business: 5-10.
- Shafqat Hussain Khan. Muhammad Saeed.; & Kiran Fatima. (2009). *Assessing the Performance of Secondary School Headteachers: A Survey Study Based on Teachers' View in Punjab*.
- Shermon, D. (2004). *Competency Based HRM: A Strategic Resource for Competency Mapping Assessment and Development Centre's*. New Delhi: Tata McGraw-hill.
- Slocum, J.W., Jackson, S.E.; & hellriegel, D. (2008). *Competency-Based Management*. Ohio: South- Western Cengage learning.
- Spencer, L.M.; & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Spencer, M and Spencer, M.S. (1993). *Competence at work: Models for Superiors Performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Steers, R.M. (1977). *Organization Effectiveness*. California: Goodyear Publishers Inc.
- Stone, Raymond J. (1998). *Human Resource Management*. 3 rd ed. Singapore: John Wiley and Sons, Inc.
- Stoner, A.F.; & Wankel, C. (1986). *Management*. 3rd ed. New Delhi: Prentice-Hall Private Limited.
- Sullivan, R.; & McIntosh, N. (1995). *The Competency-Based Approach to training*. Rayland: JHPIEGO Corporation.

- Swanson, R.A.; & Arnold, D.E. (1997). *The purpose of human resource development is to organizational performance*. In R. W. Rowden (Ed.) *Workplace Learning: Debating the Future of Educating Adults in the Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*. 76(1): 119-127.
- UNESCO. (2008). *This document is based on the UNESCO Results-Based Programming, Management and Monitoring (RBM) Guiding Principles*. UNESCO Paris, Bureau of Strategic Planning, January 2008, and translated into Russian by the UNESCO Cluster Office in Almaty.
- Walter W. Tornow, Manuel London; & CCL Associates. (1998). *Maximizing the Value of 360-Degree Feedback: A Process for Successful Individual and Organization Development*. San Francisco: A Joint Publication of the Jossey-Bass Business and Management Series and the Center for Creative Leadership: p.150.
- Willer, D. (1968). *Scientific Sociology: Theory and Method*. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Yee; & Chen. (2009). Performance Appraisal System using Multifactorial Evaluation Model. *World Academy of Science, Engineering and Technology*. 53: 231-235.

ภาคผนวก

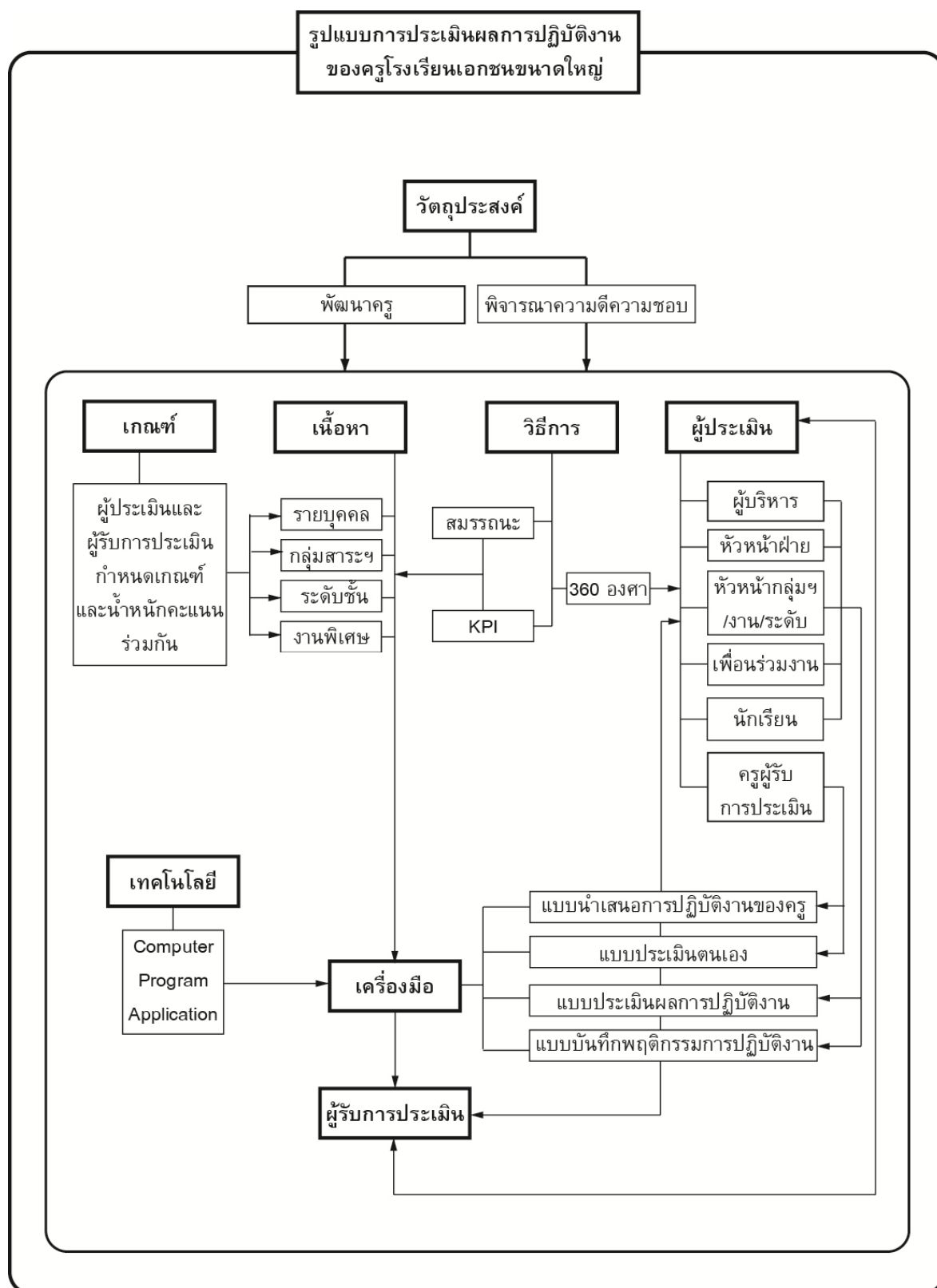


ภาคผนวก ก

แผนภาพ

รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

สรุปจากงานวิจัย



ภาพประกอบ 14 รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ที่ผู้วิจัยพัฒนาได้

ภาคผนวก ข

เครื่องมือในการวิจัย



แบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม

การวิจัยเรื่อง

“การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่”

คำชี้แจง

1. โปรดกาเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ และ ในช่องแสดงระดับความคิดเห็น
2. โปรดเขียนแสดงความคิดเห็นในข้อที่ระบุให้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม หรือเว้นว่างไว้กรณีไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม
3. ระดับความคิดเห็น
 - 5 หมายถึง มีความเห็นด้วยมากที่สุด
 - 4 หมายถึง มีความเห็นด้วยมาก
 - 3 หมายถึง มีความเห็นค่อนข้างเห็นด้วย
 - 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
 - 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

1. ความเหมาะสมของแต่ละองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

องค์ประกอบของการประเมินผล การปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่		ความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
1.1	ด้านผู้ประเมิน					
1.2	ด้านวัตถุประสงค์ของการประเมิน					
1.3	ด้านวิธีการประเมิน					
1.4	ด้านเนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน					
1.5	ด้านเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน					
1.6	ด้านเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน					
1.7	ด้านผู้รับการประเมิน					
1.8	ด้านเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการประเมิน					

2. ความเหมาะสมของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

ผู้ประเมิน		ความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
2.1	ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในสายงานด้านการจัดการเรียนการสอนหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง กับงานที่ครูได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ					
2.2	หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้างาน และ/หรือ หัวหน้าระดับที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระที่ต้องประเมินครูผู้ปฏิบัติงานในเรื่องนั้นๆ					
2.3	หัวหน้าฝ่ายวิชาการและหัวหน้าฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย					
2.4	ครูผู้รับการประเมิน					
2.5	เพื่อนครูผู้ร่วมงานในกิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายนั้นๆ					
2.6	นักเรียนที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นๆ					

3. ความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

วัตถุประสงค์ของการประเมิน		ความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
3.1	เพื่อการพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ตามนโยบายของโรงเรียน					
3.2	เพื่อการประเมินผลการพิจารณาความดีความชอบ					
3.3	หัวหน้าฝ่ายวิชาการและหัวหน้าฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย					

4. ความเหมาะสมของวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

วิธีการประเมิน		ความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
4.1	วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยสมรรถนะ					
4.2	วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI)					
4.3	วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา					

5. ความเหมาะสมของเนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

5.1 สมรรถนะ 3 ด้าน

เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน (สมรรถนะ 3 ด้าน)		ความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
5.1.1	สมรรถนะด้านความรู้ในการจัดการเรียนการสอน					
5.1.2	สมรรถนะการปฏิบัติงาน					
5.1.3	สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม					

5.2 เนื้อหาสาระย่อยในแต่ละสมรรถนะ

เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน (เนื้อหาสาระย่อยในแต่ละสมรรถนะ)		ความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
สมรรถนะด้านความรู้ในการจัดการเรียนการสอน						
5.2.1	การจัดการเรียนรู้โดยยึดนโยบายที่โรงเรียนกำหนด					
5.2.2	การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มสาระการเรียนรู้					
5.2.3	การวัดและการประเมินผลนักเรียนเป็นไปตามสภาพจริง และใช้วิธีการที่หลากหลาย					
5.2.4	การสร้างนวัตกรรมใหม่ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการพัฒนาการเรียน การสอนให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน					

เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน (เนื้อหาสาระย่อยในแต่ละสมรรถนะ)		ความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
สมรรถนะการปฏิบัติงาน						
5.2.5	การจัดการห้องเรียนและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน					
5.2.6	การสร้างนวัตกรรมใหม่ในการจัดการห้องเรียนและจัดกิจกรรม รวมถึงมีการพัฒนาให้กิจกรรม ที่ได้รับมอบหมายให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน					
5.2.7	การมีส่วนร่วมในกิจกรรมพิเศษต่างๆ ของโรงเรียน					
5.2.8	การใช้ภาษาอังกฤษและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานของครู					
สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม						
5.2.9	การสร้างนวัตกรรมใหม่ใน การอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี รวมถึงมีการพัฒนาให้การอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน					
5.2.10	การอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี					

6. ความเหมาะสมของเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน		ความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
6.1	เกณฑ์ที่ผู้ประเมินทั้ง 5 กลุ่ม จะต้องใช้ควรมีน้ำหนักที่แตกต่างกัน โดยผู้ที่จะต้องมีน้ำหนักมากที่สุดควรไล่เรียงจากนักเรียน ขึ้นไปถึงผู้บริหาร ส่วนตัวครูผู้จัดกิจกรรมการเรียนการสอน เป็นเพียงผู้รายงานกิจกรรมการเรียนการสอน และข้อมูลที่ได้จัดการเรียนการสอนไปในชั้นเรียน รวมถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง					
6.2	เกณฑ์ที่ใช้ควรให้มีการกำหนดน้ำหนักให้กับสมรรถนะด้านความรู้ในการจัดการเรียนการสอนให้ชัดเจน และมีน้ำหนักที่สูงกว่าสมรรถนะการปฏิบัติงาน และสมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม รวมถึงในกิจกรรมพิเศษอื่นๆ ที่ครูได้รับ					

7. ความเหมาะสมของเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู
โรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน		ความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
7.1	แบบประเมินตนเอง และแบบนำเสนอการปฏิบัติงานของครู					
7.2	แบบประเมินของผู้ประเมิน					
7.3	แบบบันทึกพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของครู					

8. ความเหมาะสมของผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

ผู้รับการประเมิน		ความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
8.1	ครูผู้ปฏิบัติงานในปีการศึกษานั้นๆ โดยมีหน้าที่รายงาน กิจกรรมการเรียนการสอน และข้อมูลที่ได้จัดการเรียนการสอน ไปในชั้นเรียน รวมถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง					

9. ความเหมาะสมของเทคโนโลยีที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน
เอกชนขนาดใหญ่

ผู้รับการประเมิน		ความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
9.1	การใช้แอปพลิเคชันบนสมาร์ตโฟน และ internet ที่สามารถ ประเมินผลได้อย่างรวดเร็ว และแจ้งสถานะการประเมินผลการ ปฏิบัติงานได้ทันที					

ขอขอบคุณสำหรับข้อมูล

แบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้

การวิจัยเรื่อง

“การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่”

คำชี้แจง

1. โปรดกาเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ และ ในช่องแสดงระดับความคิดเห็น
2. โปรดเขียนแสดงความคิดเห็นในข้อที่ระบุให้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม หรือเว้นว่างไว้
กรณีไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม
3. ระดับความคิดเห็น
 - 5 หมายถึง มีความเห็นด้วยมากที่สุด
 - 4 หมายถึง มีความเห็นด้วยมาก
 - 3 หมายถึง มีความเห็นค่อนข้างเห็นด้วย
 - 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
 - 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่งให้โรงเรียน

- ☐ หัวหน้ากลุ่ม/หัวหน้างาน/หัวหน้าระดับ
- ☐ ครู

อายุงานในอาชีพ

- ☐ มากกว่า 1 - 10 ปี
- ☐ มากกว่า 10 ปี - 20 ปี
- ☐ มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 การแสดงความคิดเห็นในหัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

รายการ		ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
1.	ผู้ประเมิน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่					
2.	วัตถุประสงค์ของการประเมิน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่					
3.	วิธีการประเมิน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่					
4.	เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่					
5.	เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่					
6.	เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่					
7.	ผู้รับการประเมิน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่					
8.	เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการประเมิน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่					
9.	จากข้อ 1-8 ท่านคิดว่า ควรเพิ่มหรือลดองค์ประกอบอะไรหรือไม่ (โปรดระบุ)					
10.	ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ควรประกอบไปด้วยผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครูในเรื่องนั้นๆ					
11.	ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ประกอบไปด้วย 1) ผู้บริหาร 2) หัวหน้าฝ่าย 3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ / งาน / ระดับ 6) เพื่อนร่วมงาน 7) นักเรียน และ 8) ครูผู้รับการประเมิน					
12.	จากข้อ 11 ท่านคิดว่า ควรเพิ่มหรือลดผู้ประเมินใดหรือไม่ (โปรดระบุ)					

รายการ		ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
13.	วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนประกอบไปด้วย 1) เพื่อการพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ตามนโยบายของโรงเรียน และ 2) เพื่อการประเมินผลการพิจารณาความดีความชอบ					
14.	จากข้อ 13 ท่านคิดว่า ควรเพิ่มหรือลดวัตถุประสงค์ในการประเมินข้อใดหรือไม่ (โปรดระบุ)					
15.	การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ควรประยุกต์ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา					
16.	การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ควรประยุกต์ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI)					
17.	การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ควรประยุกต์ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยสมรรถนะ					
18.	การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ควรประยุกต์ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI) และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยสมรรถนะ ไปพร้อมๆ กันทั้ง 3 วิธี					
19.	สมรรถนะของครูโรงเรียนเอกชนที่จำเป็นในการประเมิน ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านความรู้ในการจัดการเรียนการสอน 2) สมรรถนะการปฏิบัติงาน และ 3) สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม					
20.	จากข้อ 19 ท่านคิดว่า ควรเพิ่มหรือลดสมรรถนะของครูใดในการประเมิน (โปรดระบุ)					
21.	สมรรถนะด้านความรู้ในการจัดการเรียนการสอน พิจารณาที่การจัดการเรียนรู้โดยยึดตามนโยบายที่โรงเรียนกำหนด					
22.	จากข้อ 21 ท่านคิดว่า ควรเพิ่มการพิจารณาในเรื่องใดเพื่อใช้ในการประเมิน (โปรดระบุ)					

รายการ		ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
23.	การจัดการเรียนรู้โดยยึดตามนโยบายที่โรงเรียนกำหนดมีเนื้อหาสาระ คือ 1) การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มสาระการเรียนรู้					
24.	การจัดการเรียนรู้โดยยึดตามนโยบายที่โรงเรียนกำหนดมีเนื้อหาสาระ คือ 2) การวัดและการประเมินผลนักเรียนเป็นไปตามสภาพจริง และใช้วิธีการที่หลากหลาย					
25.	การจัดการเรียนรู้โดยยึดตามนโยบายที่โรงเรียนกำหนดมีเนื้อหาสาระ คือ 3) การสร้างนวัตกรรมใหม่ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน รวมถึงมีการพัฒนาการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน					
26.	จากข้อ 23-25 เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมินด้านการจัดการเรียนการสอน ท่านคิดว่าควรมีเนื้อหาสาระอะไรเพิ่มเติม (โปรดระบุ)					
27.	ผู้ประเมินความรู้ในการจัดการเรียนการสอนของครู ควรประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการ 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ 3) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 4) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 5) เพื่อนครูที่ทำงานร่วมในวิชาเดียวกัน 6) นักเรียนในชั้นเรียน และ 7) ครูผู้รับการประเมิน					
28.	จากข้อ 27 ท่านคิดว่า ควรเพิ่มหรือลดผู้ประเมินใดหรือไม่ (โปรดระบุ)					

รายการ		ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
29.	จากข้อ 27-28 น้ำหนักของคะแนนที่ท่านเห็นควรให้ผู้ประเมินแต่ละกลุ่มควรมีเป็นสัดส่วนอย่างไร (โปรดกำหนดในรูปแบบร้อยละ) (ถ้าผู้ประเมินกลุ่มใดที่ท่านไม่ต้องการให้เป็นผู้ประเมินไม่ต้องใส่น้ำหนักลงในช่องว่างที่กำหนดไว้) 1) ผู้อำนวยการ.....% 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ.....% 3) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ.....% 4) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้% 5) เพื่อนครูที่ทำงานร่วมในวิชาเดียวกัน% 6) นักเรียนในชั้นเรียน% 7) ครูผู้รับการประเมิน% 8) ผู้ประเมินอื่นๆ (ถ้ามี ระบุ.....)%					
30	สมรรถนะการปฏิบัติงาน พิจารณาที่ 1) การใช้ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงาน 2) การใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน 3) การจัดการห้องเรียน และ 4) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน					
31	จากข้อ 30 ท่านคิดว่า ควรเพิ่มหรือลดการพิจารณาในเรื่องใดเพื่อใช้ในการประเมิน (โปรดระบุ)					
32	การใช้ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงานมีเนื้อหาคือ คือ การใช้ภาษาอังกฤษของครูในการปฏิบัติงาน					
33	การใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานมีเนื้อหาคือ คือ การใช้เทคโนโลยีของครูในการปฏิบัติงาน					
34	การจัดการห้องเรียนมีเนื้อหาคือ คือ 1) การสร้างนวัตกรรมใหม่ในการจัดการห้องเรียนและจัดกิจกรรม					
35	การจัดการห้องเรียนมีเนื้อหาคือ คือ 2) การพัฒนากิจกรรมที่ได้รับมอบหมายให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน					
36	การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนมีเนื้อหาคือ คือ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมพิเศษต่างๆ ของโรงเรียน					
37	จากข้อ 32-36 เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน ท่านคิดว่าควรเพิ่มหรือลดเนื้อหาสาระอะไร (โปรดระบุ)					

รายการ		ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
38.	ผู้ประเมินการใช้ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงาน ควรประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการ 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ 3) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 4) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และ 5) ครูผู้รับการประเมิน					
39.	จากข้อ 38 ท่านคิดว่า ควรเพิ่มหรือลดผู้ประเมินใดหรือไม่ (โปรดระบุ)					
40.	จากข้อ 38-39 น้ำหนักของคะแนนที่ท่านเห็นควรให้ผู้ประเมินแต่ละกลุ่มควรมีเป็นสัดส่วนอย่างไร (โปรดกำหนดในรูปแบบร้อยละ) (ถ้าผู้ประเมินกลุ่มใดที่ท่านไม่ต้องการให้เป็นผู้ประเมินไม่ต้องใส่น้ำหนักลงในช่องว่างที่กำหนดไว้) 1) ผู้อำนวยการ.....% 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ.....% 3) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ.....% 4) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้% 5) ครูผู้รับการประเมิน% 6) ผู้ประเมินอื่นๆ (ถ้ามี ระบุ.....)%					
41.	ผู้ประเมินการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ควรประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการ 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ 3) รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน(ฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย) 4) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 5) หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย 6) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 7) หัวหน้าระดับ 8) เพื่อนครูที่ทำงานร่วมในวิชาเดียวกัน 9) นักเรียนในชั้นเรียน และ 10) ครูผู้รับการประเมิน					
42.	จากข้อ 41 ท่านคิดว่า ควรเพิ่มหรือลดผู้ประเมินใดหรือไม่ (โปรดระบุ)					

รายการ		ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
43.	จากข้อ 41-42 น้ำหนักของคะแนนที่ท่านเห็นควรให้ผู้ประเมินแต่ละกลุ่มควรมีเป็นสัดส่วนอย่างไร (โปรดกำหนดในรูปแบบร้อยละ) (ถ้าผู้ประเมินกลุ่มใดที่ท่านไม่ต้องการให้เป็นผู้ประเมินไม่ต้องใส่น้ำหนักลงในช่องว่างที่กำหนดไว้) 1) ผู้อำนวยการ.....% 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ.....% 3) รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน(ฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย).....% 4) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ.....% 5) หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย.....% 6) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้.....% 7) หัวหน้าระดับ.....% 8) เพื่อนครูที่ทำงานร่วมในวิชาเดียวกัน.....% 9) นักเรียนในชั้นเรียน.....% 10) ครูผู้รับการประเมิน.....% 11) ผู้ประเมินอื่นๆ (ถ้ามี ระบุ.....)%					
44.	ผู้ประเมินการจัดการห้องเรียนและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน ควรประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการ 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ 3) รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน(ฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย) 4) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 5) หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย 6) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 7) หัวหน้าระดับ 8) เพื่อนครูที่ทำงานร่วมในวิชาเดียวกัน 9) นักเรียนในชั้นเรียน และ 10) ครูผู้รับการประเมิน					
45.	จากข้อ 44 ท่านคิดว่า ควรเพิ่มหรือลดผู้ประเมินใดหรือไม่ (โปรดระบุ) 					

รายการ		ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
46.	จากข้อ 44-45 น้ำหนักของคะแนนที่ท่านเห็นควรให้ผู้ประเมินแต่ละกลุ่มควรมีเป็นสัดส่วนอย่างไร (โปรดกำหนดในรูปแบบร้อยละ) (ถ้าผู้ประเมินกลุ่มใดที่ท่านไม่ต้องการให้เป็นผู้ประเมินไม่ต้องใส่น้ำหนักลงในช่องว่างที่กำหนดไว้) 1) ผู้อำนวยการ.....% 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ.....% 3) รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน(ฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย).....% 4) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ.....% 5) หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย.....% 6) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้.....% 7) หัวหน้าระดับ.....% 8) เพื่อนครูที่ทำงานร่วมในวิชาเดียวกัน.....% 9) นักเรียนในชั้นเรียน.....% 10) ครูผู้รับการประเมิน 11) ผู้ประเมินอื่นๆ (ถ้ามี ระบุ.....)%					
47	สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม พิจารณาที่ การอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี					
48	จากข้อ 47 ท่านคิดว่า ควรเพิ่มหรือลดการพิจารณาในเรื่องใดเพื่อใช้ในการประเมิน (โปรดระบุ)					
49	การอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีเนื้อหาสาระ คือ 1) การอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี					
50	การอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีเนื้อหาสาระ คือ 2) การสร้างนวัตกรรมใหม่ใน การอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี					
51	การอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีเนื้อหาสาระ คือ 3) การพัฒนาให้การอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน					

รายการ		ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
52.	จากข้อ 49-51 เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมิน ท่านคิดว่าควรเพิ่มหรือลดเนื้อหาสาระอะไร (โปรดระบุ)					
53.	ผู้ประเมินการอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ควรประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการ 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ 3) รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน(ฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย) 4) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 5) หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย 6) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 7) หัวหน้าระดับ 8) เพื่อนครูที่ทำงานร่วมในวิชาเดียวกัน 9) นักเรียนในชั้นเรียน และ 10) ครูผู้รับการประเมิน					
54.	จากข้อ 53 ท่านคิดว่า ควรเพิ่มหรือลดผู้ประเมินใดหรือไม่ (โปรดระบุ)					
55.	จากข้อ 53-54 น้ำหนักของคะแนนที่ท่านเห็นควรให้ผู้ประเมินแต่ละกลุ่มควรมีเป็นสัดส่วนอย่างไร (โปรดกำหนดในรูปแบบร้อยละ) (ถ้าผู้ประเมินกลุ่มใดที่ท่านไม่ต้องการให้เป็นผู้ประเมินไม่ต้องใส่น้ำหนักลงในช่องว่างที่กำหนดไว้) 1) ผู้อำนวยการ.....% 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ.....% 3) รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน(ฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย).....% 4) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ.....% 5) หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย.....% 6) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้.....% 7) หัวหน้าระดับ.....% 8) เพื่อนครูที่ทำงานร่วมในวิชาเดียวกัน.....% 9) นักเรียนในชั้นเรียน.....% 10) ครูผู้รับการประเมิน.....% 11) ผู้ประเมินอื่นๆ (ถ้ามี ระบุ.....)%					
56.	การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูควรมีการพิจารณาจากผลงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ได้กำหนดและวางเป้าหมายไว้แล้ว ร่วมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล					

รายการ		ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
57.	ผู้ประเมินผลงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ควรประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการ 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ 3) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 4) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กลุ่มอื่นๆ และ 5) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้(ที่ได้รับการประเมิน)					
58.	จากข้อ 57 ท่านคิดว่า ควรเพิ่มหรือลดผู้ประเมินใดหรือไม่ (โปรดระบุ)					
59.	จากข้อ 57-58 ผู้นำหลักของคะแนนที่ท่านเห็นควรให้ผู้ประเมินแต่ละกลุ่มควรมีเป็นสัดส่วนอย่างไร (โปรดกำหนดในรูปแบบร้อยละ) (ถ้าผู้ประเมินกลุ่มใดที่ท่านไม่ต้องการให้เป็นผู้ประเมินไม่ต้องใส่นำหนักลงในช่องว่างที่กำหนดไว้) 1) ผู้อำนวยการ.....% 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ.....% 3) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ.....% 4) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กลุ่มอื่นๆ.....% 5) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้(ที่ได้รับการประเมิน).....% 6) ผู้ประเมินอื่นๆ (ถ้ามี ระบุ.....)%					
60.	การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูควรมีการพิจารณาจากผลงานของระดับชั้น ร่วมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล					
61.	ผู้ประเมินผลงานของระดับชั้น ควรประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการ 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน(ฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย) 3) หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมระเบียบวินัย 4) หัวหน้าระดับชั้นอื่นๆ และ 5) หัวหน้าระดับชั้น(ที่ได้รับการประเมิน)					
62.	จากข้อ 61 ท่านคิดว่า ควรเพิ่มหรือลดผู้ประเมินใดหรือไม่ (โปรดระบุ)					

รายการ		ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
63.	จากข้อ 61-62 น้ำหนักของคะแนนที่ท่านเห็นควรให้ผู้ประเมินแต่ละกลุ่มควรมีเป็นสัดส่วนอย่างไร (โปรดกำหนดในรูปแบบร้อยละ) (ถ้าผู้ประเมินกลุ่มใดที่ท่านไม่ต้องการให้เป็นผู้ประเมินไม่ต้องใส่น้ำหนักลงในช่องว่างที่กำหนดไว้) 1) ผู้อำนวยการ.....% 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ.....% 3) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ.....% 4) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กลุ่มอื่นๆ.....% 5) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้(ที่รับการประเมิน).....% 6) ผู้ประเมินอื่นๆ (ถ้ามี ระบุ.....)%					
64	การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูควรมีการพิจารณาจากงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา ร่วมด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานปกติ					
65	ผู้ประเมินงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย ควรประกอบด้วย 1) ผู้บังคับบัญชาผู้มอบหมายงาน 2) ผู้รับการประเมิน 3) บุคลากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานพิเศษนั้นๆ					
66	จากข้อ 65 ท่านคิดว่า ควรเพิ่มหรือลดผู้ประเมินใดหรือไม่ (โปรดระบุ)					
67	จากข้อ 65-66 น้ำหนักของคะแนนที่ท่านเห็นควรให้ผู้ประเมินแต่ละกลุ่มควรมีเป็นสัดส่วนอย่างไร (โปรดกำหนดในรูปแบบร้อยละ) (ถ้าผู้ประเมินกลุ่มใดที่ท่านไม่ต้องการให้เป็นผู้ประเมินไม่ต้องใส่น้ำหนักลงในช่องว่างที่กำหนดไว้) 1) ผู้บังคับบัญชาผู้มอบหมายงาน.....% 2) ผู้รับการประเมิน.....% 3) บุคลากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานพิเศษนั้นๆ% 4) ผู้ประเมินอื่นๆ (ถ้ามี ระบุ.....)%					

รายการ		ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
68.	โปรดเรียงความสำคัญของหัวข้อในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใส่ตัวเลขลงในหน้าหัวข้อที่กำหนด (โดยกำหนดให้ เลข 1 สำคัญที่สุด และ 2, และ 3 รองลงมาตามลำดับ) ☐ การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูจากสมรรถนะด้านความรู้ในการจัดการเรียนการสอน ☐ การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูจากสมรรถนะด้านการปฏิบัติงาน ☐ การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูจากสมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม					
69.	นำหนักของคะแนนที่ท่านเห็นควรว่าให้ประเมินแต่ละสมรรถนะควรมีเป็นสัดส่วนอย่างไร (โปรดกำหนดในรูปแบบร้อยละ) 1) สมรรถนะด้านความรู้ในการจัดการเรียนการสอน.....% 2) สมรรถนะด้านการปฏิบัติงาน.....% 3) สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม.....%					
70.	โปรดเรียงความสำคัญของหัวข้อในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใส่ตัวเลขลงในหน้าหัวข้อที่กำหนด (โดยกำหนดให้ เลข 1 สำคัญที่สุด และ 2, 3 และ 4 รองลงมา ตามลำดับ) ☐ การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูรายบุคคลจากสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน ☐ การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูจากผลงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ☐ การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูจากผลงานของระดับชั้น ☐ การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูจากงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย					
71.	นำหนักของคะแนนที่ท่านเห็นควรว่าให้ประเมินแต่ละด้านควรมีเป็นสัดส่วนอย่างไร (โปรดกำหนดในรูปแบบร้อยละ) 1) การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูรายบุคคลจากสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน% 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูจากผลงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้% 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูจากผลงานของระดับชั้น.....% 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูจากงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย%					

รายการ		ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
72.	ควรมีการใช้แอปพลิเคชันในโทรศัพท์สมาร์ทโฟนเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโดยพิจารณาจากสมรรถนะด้านความรู้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อที่จะสามารถคำนวณค่าต่างๆ ที่ได้ตกลงร่วมกันไว้ และให้ผู้ถูกประเมินได้รับทราบเพื่อการแก้ไขต่อไป					
73.	ครูควรได้มีการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนผ่านแอปพลิเคชันในสมาร์ทโฟน เพื่อให้ผู้ประเมินได้ทราบสถานการณ์ และมีโอกาสเสนอแนวทางหรือข้อแนะนำได้ทันที					

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณสำหรับข้อมูล

ภาคผนวก ค

ข้อมูลพื้นฐาน จากแนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

ตาราง 45 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน จากแนวคิดหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู
โรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ จากแนวคิดของ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัมฤทธิ์

หัวข้อ	แนวคิดหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู
1. วัตถุประสงค์ของการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	- การตัดสินใจและบอกระดับ - พัฒนา
2. วิธีการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	1. แบบยัดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก - ให้คะแนนตามมาตราส่วน - ประเมินแบบรายการตรวจสอบ - เปรียบเทียบระหว่างบุคคล - แบ่งชั้นตามคุณลักษณะ - ประเมินตามค่าคะแนนเป็นรายบุคคล 2. แบบยัดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก - ประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ - บรรยายความ - ประเมินผลตามแบบพรอบสต์ - ประเมินโดยมีผู้ประเมินหลายคน - ประเมินร่วมกัน - ประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน - ประเมินด้วยตนเอง - สัมภาษณ์ผลงานก้าวหน้า - ประเมินโดยวิธีสัมภาษณ์ - ประเมินแบบใช้ศูนย์กลางการประเมิน - ประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน - ประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วน

ตาราง 45 (ต่อ)

หัวข้อ	แนวคิดหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู
	3. แบบยึดผลสำเร็จของงาน - ประเมินตามผลงาน - ประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดโดยตรง - ประเมินโดยเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน - จัดบันทึกปริมาณงาน - บันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา - ทดสอบผลงาน - วิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง 4. แบบผสมผสานระหว่างวิธีที่เน้นวางแผนกับวิธีประเมินตามพฤติกรรม 5. แบบ 360 องศา - ใช้เพื่อการพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงาน - ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามปกติ - ประเมินทักษะความสามารถหลัก 6. (Indicators Performance Key KPI:) หลักดัชนีวัดผลงาน - พัฒนามาจากวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก 7. และผลที่เกิดขึ้น ผลลัพธ์ กระบวนการ แบบที่เน้นปัจจัยนำเข้า (Outcome and Output Process, Input,) 8. (smentAsses Competency) สมรรถนะ - สมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน - - สมรรถนะด้านพฤติกรรม - - สมรรถนะด้านธุรกิจ -

ตาราง 45 (ต่อ)

หัวข้อ	แนวคิดหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู
3. องค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิด ลักษณะวิธีการ และเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน	1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานใช้ 2 วิธี คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานในการวัดวัตถุประสงค์ และวัดพฤติกรรม 2. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ต้องมีความเที่ยงตรงและมีความเชื่อมั่นได้ 3. ลักษณะของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในเรื่องเกณฑ์การกำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน 4. การประเมินผลการปฏิบัติงานนำไปสู่การพัฒนาองค์กร 5. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมส่วนบุคคล

จากตาราง 45 พบว่า แนวคิดหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ จากแนวคิดของ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร มีแนวคิดหลักๆ ด้วยกัน 3 หัวข้อ คือ 1) วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 3) องค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามแนวคิด ลักษณะ วิธีการ และเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตาราง 46 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน การจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

หัวข้อ	การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่
โรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่	ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร มีนักเรียนตั้งแต่ 1500 คนขึ้นไป เป็นโรงเรียนในระบบ ประเภทสามัญศึกษา
บทบาทและหน้าที่โรงเรียนเอกชน	แบ่งเบาภาระของรัฐ เป็นโรงเรียนใกล้บ้านอยู่ในแหล่งชุมชน ให้บริการเด่นเป็นพิเศษ ช่วยให้เกิดการแข่งขันด้านคุณภาพการศึกษา มีการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัว และพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
ครูเอกชน	วิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนและบุคลากรวิ ในโรงเรียน ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ เอกชน ให้ครูรักเด็ก และเด็กรักครู ให้ครูสอนเด็กให้มีไม่แพ้แข่งขันกันแต่ให้ น้ำใจต่อเพื่อน ให้ครู ให้เด็กที่เรียนเก่งกว่าช่วยสอนเพื่อนที่เรียนช้ากว่า แข่งกับตัวเอง เพื่อให้เห็นคุณค่าของสามัคคี จรรยาให้เด็กทำร่วมกันจัดกิ ถ่ายทอดความรู้และจัดกิจกรรมการสอนเพื่อพัฒนานักเรียนในโรงเรียน เอกชน องค์กรวิชาชีพ รับผิดชอบต่อสังคมโรงเรียน และตนเอง รวมถึงการ ประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีให้นักเรียนเห็นและปฏิบัติตาม
หน้าที่บทบาทและที่สำคัญของครูเอกชน	1) ด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน ด้านการเรียนการสอน (2 ด้านการปกครองนักเรียน (3 ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน (4 การบริหารและการบริการ ด้านการนิเทศ (5
นโยบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชน	1) การพัฒนาการประเมินเพื่อความก้าวหน้าต้องสอดคล้องกับผ ทั้งความรู้และคุณลักษณะและทักษะชีวิต ผู้เรียน (2การลดภาระงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน (3ให้ความสำคัญกับเทคนิคการสอนและการสื่อ (4นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการประเมินครู

ตาราง 46 (ต่อ)

หัวข้อ	การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่
นโยบายการประเมินครู	ศึกษาภาระงานของครู ศึกษาลักษณะงานของครูเอกชน -ความหลากหลายของทักษะ -ความมีเอกลักษณ์ของงาน -ความสำคัญของงาน -ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน -ผลตอบแทนของงาน

จากตาราง 46 นโยบายการประเมินครู พบว่า ควรมีการศึกษาภาระงานและลักษณะงานของครูโรงเรียนเอกชน เนื่องจากครูโรงเรียนเอกชน มีความหลากหลายของทักษะ งานแต่ละงานก็มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง มีระดับความสำคัญที่แตกต่างกัน รวมถึงความมีอิสระในการปฏิบัติงานก็ไม่เหมือนกัน และผลการสะท้อนกลับของงานในแต่ละงานก็ไม่เหมือนกัน

ตาราง 47 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน องค์ประกอบของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน

องค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	อิศลักษณ์เจนเซว้า	อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ	สภาคริสตจักร	มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล	ข้อมูลจากครูเอกชน
วัตถุประสงค์การประเมิน	✓			✓	
ผู้ประเมิน	✓	✓	✓	✓	✓
เนื้อหาสาระในการประเมิน	✓		✓		✓
เกณฑ์ในการประเมิน	✓		✓	✓	✓
วิธีการในการประเมิน	✓	✓	✓		✓
เครื่องมือในการประเมิน	✓	✓	✓	✓	✓
ระยะเวลาในการประเมิน	✓				✓
การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับการประเมิน	✓				✓
ผู้รับการประเมิน		✓		✓	✓
ขั้นตอนการประเมิน				✓	
กรอบและแนวทางการประเมิน				✓	

จากตาราง 47 องค์ประกอบของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน พบว่า 1) ผู้ประเมิน และเครื่องมือในการประเมิน ทั้ง 5 กลุ่มมีความเห็นตรงกันคิดเป็นร้อยละ 100 2) เกณฑ์ในการประเมิน และวิธีการในการประเมิน มี 4 กลุ่มที่มีความเห็นตรงกันคิดเป็นร้อยละ 80 3) เนื้อหาสาระในการประเมิน และผู้รับการประเมิน มี 3 กลุ่มที่มีความเห็นตรงกันคิดเป็นร้อยละ 60

ตาราง 48 การวิเคราะห์หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา	การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI)	องค์ประกอบของการประเมินผลครูของคุรุสภา
มุ่งเน้นให้ทราบถึงสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	องค์กรที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการสมัยใหม่	ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
ประเมินจากหลายแหล่งข้อมูล	พัฒนามาจากวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก	-
ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก	มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร	ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การออกแบบระบบ	กำหนดวัตถุประสงค์ 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	ภาระงานสอน จำนวนชั่วโมงสอนขั้นต่ำ
เน้นพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้งานสำเร็จ วางโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับเป้าหมายของโรงเรียน เป็นการประเมินทักษะความสามารถหลัก (core competency)	กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ กำหนดผลงานหลักหรือสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร สร้างดัชนีชี้วัดขึ้นมาเพื่อตอบคำถามที่ผู้บริหารต้องการทราบ วัฒนธรรมและระบบการจูงใจ	การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การบริการที่ดี การบริหารจัดการชั้นเรียน การพัฒนาผู้เรียน การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน

ตาราง 48 (ต่อ)

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา	การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI)	องค์ประกอบของการประเมินผลครูของคุรุสภา
ประเมินทักษะความสามารถ ประเมินความรู้ ประเมินพฤติกรรมในระหว่าง การปฏิบัติงาน ประเมินเพื่อใช้ในการพัฒนา ผู้ปฏิบัติงาน ประเมินเพื่อใช้ในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	ทักษะความสามารถของพนักงาน ทัศนคติและความพึงพอใจของ พนักงาน	ภาวะผู้นำครู จริยธรรม และ จรรยาบรรณวิชาชีพครู การสร้างความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับ ชุมชนเพื่อการจัดการ เรียนรู้ การทำงานเป็นทีม
เป็นการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของครูตามปกติ	วัดผลว่าผลการดำเนินงานที่สำคัญใน ด้านต่างๆ หรือวัดกิจกรรมขององค์กร	
ออกแบบเครื่องมือ นิยมใช้แบบสอบถามและแบบ สำรวจพฤติกรรม	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดทำแผน	-
ผลลัพธ์จากการประเมิน	-	การพัฒนาตนเอง
การให้ข้อมูลย้อนกลับ	-	-

ภาคผนวก ง

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ



**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจแบบสอบถาม
การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่**

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1. ดร.ศิริลักษณ์ เฟื่องกาญจน์ | ผู้จัดการ และผู้อำนวยการโรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย |
| 2. ดร.จินตนา ศรีสารคาม | ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย |
| 3. ดร.ชเนตตี วัจนะรัตน์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดน้อยนพคุณ |
| 4. ดร.สุนันท์วิทย์ พลอยขาว | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสุทธิวราราม |
| 5. ดร.สุมน คณานิตย์ | หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษา และพลศึกษา
โรงเรียนสตรีวิทยา 2 |
| 6. นางอุดมพร พัสถาน | หัวหน้าฝ่ายมาตรฐานและคุณภาพ
โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย |
| 7. นางอัจฉรา สระวาสี | ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและ
บุคลากรทางการศึกษา |

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในสภานากลุ่ม เรื่อง

การพัฒนาแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

1. ดร.บัณฑิต ศรีพุทธานกูร ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
2. อ. ดร.จรรววรรณ พลอยดวงรัตน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตนานาชาติ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
3. ดร.นิตย โรจน์รัตนวานิชย์ ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
4. ผศ.ดร. บุญจันทร์ สีสันต์ อาจารย์ประจำภาควิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
5. ดร.วิภาวดี ชีวะผลาบูรณ์ ผู้ช่วยผู้จัดการโรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย
6. ดร.รัชนี้ ชังชู ผู้รับใบอนุญาต และผู้จัดการโรงเรียนปรางโมชวิทยารามอินทรา
7. ดร.วรรณุช ตรีวิจิตรเกษม ผู้อำนวยการโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย
8. นางเพ็ญจันทร์ วัฒนมงคล รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน
โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย
9. ดร.วรินทร โพนน้อย รองโฆษกประจำสำนักนายกรัฐมนตรี
อาจารย์ประจำสาขาเอกการประถมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
10. ดร.อิทธิพัทธ์ สุวทันพรกุล อาจารย์ประจำภาควิชาการวัดผลและวิจัยการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
11. ดร.กัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์ ครูชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
และหัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา
โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย
12. ดร.วิทยา พัฒวงศ์ ผู้จัดการและผู้อำนวยการโรงเรียนอรุณประดิษฐ์
13. ดร.อรุณ เรืองศิลป์กุลการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์คอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
14. ดร.สิรินันท์ ศรีวีระสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนปิ่นสรวงแยลส์วิทยาลัย
15. นางวราภรณ์ ทรัพย์สมบูรณ์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย

ประวัติย่อผู้วิจัย



ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	วัชรพงษ์ อภิภูณารังสี
วันเดือนปีเกิด	20 มิถุนายน 2511
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	25/70 ถนนนวมินทร์ แขวงนวลจันทร์ เขตบึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร 10230
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ผู้จัดการโรงเรียน
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2529	มัธยมศึกษาปีที่ 6 จาก โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย
พ.ศ. 2534	กศ.บ. (ศึกษาศาสตร์-ฟิสิกส์) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พ.ศ. 2548	ศศ.ม. (การสอนวิทยาศาสตร์-ฟิสิกส์) จาก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ. 2559	กศ.ด. (การบริหารการศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2534	ครูสอนวิทยาศาสตร์ (ฟิสิกส์) โรงเรียนเซนต์ดอมินิก
พ.ศ. 2535	ครูสอนวิทยาศาสตร์ (ฟิสิกส์) โรงเรียนอัสสัมชัญ
พ.ศ. 2535	ครูสอนวิทยาศาสตร์ (ฟิสิกส์) โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย
พ.ศ. 2549	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ มัธยมศึกษา โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย
พ.ศ. 2551	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ และมาตรฐานคุณภาพ โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย
พ.ศ. 2554	ผู้จัดการ โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย
พ.ศ. 2559	ผู้จัดการ โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย